

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Гибкая организационная структура как способ повышения эффективности управления проектами (на примере «Группа компаний «ВИН Корп») УДК 005.86-027.236:005.722

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	А.Н. Сидоренко		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Н.В. Черепанова	к.фил.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»
МАГИСТР (27.04.05)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок
P2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
P3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
P4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, выбирать соответствующие методы решения, и разрабатывать программу исследования, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития
P5	способность проводить учебные занятия, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии, способность

	организовать и руководить научно-исследовательской работой студентов
Профессиональные компетенции (Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»)	
P6.1	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
P7.1	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P8.1	способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
Общекультурные компетенции	
P9	иметь широкий кругозор, ориентироваться в современных достижениях науки и техники, понимать роль инновации в развитии общества и науки
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации
P11	способность к постоянному обучению и саморазвитию, способность использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в областях, непосредственно не связанных со сферой деятельности
P12	способность к профессиональной коммуникации, работе в коллективе и следованию кодексу профессиональной этики, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ4А	А.Н. Сидоренко

Тема работы:

Гибкая организационная структура как способ повышения эффективности управления проектами (на примере «Группа компаний «ВИН Корп»)

Утверждена приказом директора ИСГТ

19.04.2016 г. № 3049/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Публикации в периодической печати, данные, предоставленные организацией (Орг. структура ГК WIN Corp, Стандарт УП ГК WIN Corp, Шаблон сметы, Инструкция по работе в Битриксе, Правила работы в ГК WIN Corp и т.д.), самостоятельно собранный материал.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке	<ul style="list-style-type: none">• Проанализировать различные виды организационных структур.• Сравнить иерархический и

Вопросов	<p>адаптивный типы структур управления.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Исследовать понятия и виды инноваций. • Оценить инновационность внедрения гибких организационных структур в компании. • Исследовать последовательность разработки и создания гибкой организационной структуры для управления проектами в ГК WIN Corp. • Разработать модель оценки эффективности управления проектами для ГК WIN Corp. • Оценить эффективность управления проектами по разработанной модели до и после внедрения гибкой организационной структуры.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Раздел «Социальная ответственность»	Н.В. Черепанова
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Part 1 Adaptive Organizational Structures	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	8 февраля 2016 г.
--	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	А.Н. Сидоренко		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ страниц, _____ рисунков, _____ таблиц, _____ источников, _____ приложений.

Ключевые слова: организационные инновации, гибкая организационная структура, управление проектами, корпоративной системы управления проектами, эффективность управления проектами.

Объектом исследования является гибкие организационные структуры и подходы к управлению проектами.

Предметом исследования является оценка эффективности управления проектами в гибких организационных структурах на примере ГК WIN Corp.

Цель работы – оценить эффективность управления проектами после внедрения гибкой организационной структуры в ГК WIN Corp.

Актуальность работы обусловлена тем, что за последние сто лет во всех сферах жизни людей произошли разительные перемены. Это связано в первую очередь с быстрым развитием технологий, ускорением темпа жизни и глобализацией, вследствие чего компаниям необходимо подстраиваться под новые требования внешней среды и изменять свою организационную структуру и систему управления проектами.

В процессе исследования проводились изучение и анализ литературы, классификация информации, моделирование, интервьюирование, анкетирование, анализ первичных данных, сравнение, обобщение.

В результате исследования разработана модель оценки эффективности управления проектами и произведена оценка управления проектами в ГК WIN Corp до и после внедрения гибкой организационной структуры.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанной модели организациями, которые осуществляют проектную деятельность, а также имеют достаточно высокий уровень корпоративной культуры и квалификации сотрудников.

Область применения: организации, занимающиеся проектной деятельностью.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Бизнес проект: БЕ которая пока не генерирует прибыль.

Бизнес-единица: бизнес, который генерирует прибыль, во главе угла которого стоит конкретный продукт (ы), и он может быстро масштабироваться.

Направление: ключевая компетенция WIN Corp, необходимая для развития всей группы компаний. Обязательно имеет стратегического партнера(-ов), как источник знаний. Декомпозируется на отдельные продукты.

Рабочая группа: новый кораблик, до выхода на окупаемость.

Системщик: человек, умеющий оптимальным образом выстроить существующие ресурсы, сроки, задачи, проекты и пр.

Стартовик: человек, умеющий получать выгоду в условиях неопределенности.

Обозначения и сокращения

ГК – Группа компаний;

БЕ – бизнес-единица;

РЧК – развитие человеческого капитала;

УП – управление проектами;

РП – руководитель проектов;

РН – руководитель направления;

ЕОЛ – единое ответственное лицо;

РГ – рабочая группа;

УС – управленческая сессия;

ОПП – отдел проектов и процессов;

ОРП – отдел развития и позиционирования.

Оглавление

Введение.....	10
Глава 1. Организационные структуры управления как один из видов инноваций	14
1.1 Понятие, сущность и значение организационных структур управления	14
1.2. Иерархические типы организационных структур, их преимущества и недостатки.....	21
1.3. Адаптивные типы организационных структур, их преимущества и недостатки.....	31
1.4. Определение, виды и критерии инноваций.....	44
1.5. Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур управления.....	51
Глава 2. Организационная структура ГК WIN Corp.....	57
2.1. Описание ГК WIN Corp и ее корпоративной системы управления проектами.....	57
2.2. Анализ организационной структуры ГК WIN Corp	64
2.3. Оценка эффективности управления проектами в ГК WIN Corp.....	74
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ГК WIN Corp	88
Заключение	93
Список публикаций студента.....	96
Список использованных источников	99
Приложение А. Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	104
Приложение Б. Классификация инноваций.....	119
Приложение В. Стандарт УП ГК WIN Corp.....	121
Приложение Г. Вопросы для интервью	133
Приложение Д. Анкета по обратной связи по изменениям в орг структуре ГК WIN Corp.....	134

Введение

Сегодняшний мир с каждым годом изменяется все быстрее, и эти изменения гораздо более глубокие, чем десятилетия тому назад. Существует несколько причин таких изменений.

Во-первых, быстрое развитие технологий. Если кривая прогресса техники на протяжении тысячелетий была довольно пологой, то в последние десятки лет она стремительно растет по взлетающей вверх экспоненте. При таком развитии знания можно рассматривать как движущую силу экономического роста и инноваций.

Во-вторых, ускорение темпа жизни, которая становится все более быстрой и динамичной. Увеличивается скорость принятия решений, различных изменений и, как следствие, необходимость быстрее приспосабливаться к ним.

Третьей причиной является глобализация, которая резко расширила доступ предприятий к информации и новым рынкам. Происходит постепенное формирование единой экономики, рост международной конкуренции, появление новых организационных форм.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью подстраиваться под новые требования внешней среды, в результате которых организация может изменить свою организационную структуру и систему управления. Все чаще проекты становятся более сложными, а технологии развиваются столь стремительно, что организация больше не в состоянии эффективно реагировать на происходящие в ней изменения. В таких условиях наиболее применимыми являются матричные структуры, которые способствуют улучшению взаимодействия между подразделениями компании, необходимому для быстрого реагирования, как на внешние, так и на внутренние изменения. Все это крайне важно для обеспечения гибкости, адаптивности, эффективного функционирования

организации и способствуют эффективному управлению проектами в компании.

Таким образом, важным фактором, существенно влияющим на результаты деятельности компании, являются организационные инновации, которые повышают качество и эффективность работы, стимулируют обмен информацией и повышают способность компании обучаться и использовать новые знания и технологии.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы организационных структур управления, явились работы и учебные пособия следующих авторов Антонов В.Г., Баринов, В.А., Бибикова Н.Ю., Быкова А.А., Владимирова И.Г., Герасимов Б.И., Иванова Н.Н., Коленсо М., Корнюхин С.В., Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В., Михаленко Д.Г., Мозгов Н.Н., Стриженко А.А., Третьяк С., Федорова Н.Н. и зарубежных ученых таких, как Chandler A.D., Filatotchev I., Gammeltoft P., Hobdari B. и др.

Для выявления инновационных характеристик организационных структур управления были изучены ряд законодательных и методологических документов (Закон Томской области от 4 сентября 2008 года N 186-ОЗ «Об инновационной деятельности в Томской области», «Руководство Осло») и статьи, учебные пособия таких авторов, как Агарков С.А., Грязнова М.О., Ивасенко А.Г., Кузнецова Е.С., Молчанова О.П., Морозов Ю.П., Степаненко Д.М., Сурин А.В., Brockman В.К., Morgan R.M., Nixon F., Santo B., Shumpeter J., Twiss B. и др.

Основными источниками, раскрывающими понятие управления проектами, явились Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК) и Национальные Требования к Компетентности (НТК) СОВНЕТ, а также работы следующих авторов Дульзон А.А., Маюнов Н.В., Clifford F. Gray и Erik W. Larson.

Несмотря на значительный вклад в развитие теории и методологии гибких организационных структур и управления проектами в компании в настоящее время не существует определенных четких наборов показателей

оценки эффективности матричных структур, что обуславливает необходимость создания модели оценки эффективности управления проектами.

В качестве **гипотезы** исследования выступает предположение о том, что внедрение гибких организационных структур способствует повышению эффективности управления проектами.

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование внедрения гибкой организационной структуры для эффективности управления проектами на примере ГК WIN Corp.

В соответствии с целью были поставлены следующие **задачи**:

- Проанализировать различные виды организационных структур.
- Сравнить иерархический и адаптивный типы структур управления.
- Исследовать понятия и виды инноваций.
- Оценить инновационность внедрения гибких организационных структур в компании.
- Исследовать последовательность разработки и создания гибкой организационной структуры для управления проектами в ГК WIN Corp.
- Разработать модель оценки эффективности управления проектами для ГК WIN Corp.
- Оценить эффективность управления проектами до и после внедрения гибкой организационной структуры в ГК WIN Corp.

Объектом исследования является гибкие организационные структуры и подходы к управлению проектами.

Предметом исследования является оценка эффективности управления проектами в гибких организационных структурах на примере ГК WIN Corp.

Новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке модели оценки эффективности управления проектами.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения разработанной модели организациями, которые осуществляют проектную деятельность, а также имеют достаточно высокий уровень корпоративной культуры и квалификации сотрудников.

Реализация и апробация работы – разработанная модель апробирована на проектах-продуктах направления Управление проектами в ГК WIN Corp. В будущем данная модель будет доработана относительно критериев соответствия проектов системе целей ГК, принятым стратегиям и механизму распределения ресурсов.

В выпускной квалификационной работе широко используются такие методы исследования, как: анализ и синтез, метод классификации, дедукция, аналогия, методы сравнения и обобщения, индукция, анкетирование, анализ первичных данных и интервьюирование.

Глава 1. Организационные структуры управления как один из видов инноваций

1.1 Понятие, сущность и значение организационных структур управления

Организации для обеспечения выживаемости вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям, что порождает массу управленческих проблем. Неопределенность функционирования ставит их перед необходимостью проводить работу по совершенствованию организационной структуры управления сознательно или стихийно под воздействием обстоятельств [38].

В зависимости от того, какими являются факторы и стимулы организационных изменений по отношению к самой организации, их можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним факторам относятся:

- экономические, например, глобализация;
- технологические – распространение новых технологий;
- стратегические – стратегии роста организации;
- политико-правовые – изменения в законодательстве;
- социально-культурные стимулы, такие как демографические сдвиги и возможные изменения системы ценностей;
- экологические факторы.

Внутренние факторы и стимулы включают в себя:

- области стратегической деятельности организации, производственного процесса, корпоративная культура, используемая техника, отношения собственности;
- психологические особенности восприятия деятельности сотрудниками организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Причинами организационных изменений могут быть:

- кризисные ситуации – изменения носят, как правило, операционный характер, позволяющий восстановить ликвидность бизнеса, возврат потерянных рынков и т.д.;
- переход на новую фазу развития организации – для каждой фазы развития свойственно аккумуляция причин и факторов, которые стимулируют переход на другие механизмы управления, создание дополнительных уровней управления или параллельных структур, перераспределение полномочий и обязанностей;
- влияние руководителя – приход на руководящие посты нового менеджера всегда связан с организационными изменениями соответственно субъективным взглядам последнего.

В результате анализа приведенных выше факторов и причин организационных изменений можно сгруппировать их и представить следующим образом:

- Стратегические изменения заключаются в переосмыслении стратегических и тактических целей развития организации (изменение внешнего окружения).
- Структурные изменения подразумевают изменения в системе распределения работ, полномочий и ответственности исполнителей.
- Изменения технологии и задач предполагают внедрение новой производственной или информационной технологий, в результате которых происходят изменения связанные с их функционированием.
- Изменения в управлении персоналом. К данному типу относятся мероприятия, повышающие мотивацию труда, способствующие профессиональному росту работников, а также другие изменения, обеспечивающие более качественное выполнение сотрудниками своих обязанностей.

Необходимо отметить, что все организационные изменения, даже самые незначительные, предполагают перестройку всех организационных процессов и систем. Поэтому, внедряя какие-либо организационные изменения необходимо моделировать уровень эффективности состояния и потенциальные последствия.

С другой стороны, процессы которые требуют изменения можно разделить на управляемые и неуправляемые процессы. Первые предполагают наличие некоторой зависимости от действий менеджмента корпорации, а вторые – предполагают наличие неуправляемых факторов. По сути, и те и другие процессы могут быть спрогнозированы с той или иной степенью точности и разделены на трендовые, случайные и периодические процессы.

В большинстве случаев решения по управлению изменениями сводятся либо к реструктуризации, либо к корректировке структуры, в зависимости от уровня воздействия внешних и внутренних факторов и их количества. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость [22].

Понятие «организационная структура управления» в научной литературе отмечается большим разнообразием. Под организационной структурой понимается и упорядоченная совокупность органов, управляющих производственной деятельностью, и совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями. Также организационная структура – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие

как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента [6].

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии организации, далее к изменению ее организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Переход от целей организации к ее структуре [11]

Среди основных видов структур можно выделить технологический, производственный, финансовый, социальный и информационный виды.

Технологическая структура определяется характером материально-энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей.

Производственная структура – упорядоченная совокупность производственных подразделений, элементов производственно-технической базы с точки зрения их пространственного расположения.

Финансовая структура – упорядоченная совокупность финансовых отношений в процессе хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающая его эффективное функционирование и развитие. Финансовая структура – результат реализации концепции центров ответственности.

Социальная структура характеризуется распределением работников по организациям по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования.

Информационная структура – совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное

использование информации как ресурса. Эффективная информационная структура должна обеспечить планирование, организацию, координацию и контроль информационных процессов по всем трем фазам (поиск, обработка и распределение информации) как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

Взаимосвязь основных видов структур представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды структур организации [38]

Разнообразие структурных срезов одной и той же системы требует установления отношений между ними. Среди этих взаимосвязанных структур организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое [16].

Функция организации – то, что она делает, – диктуется ее стратегией. Ее форма, структура должны быть такими, чтобы обеспечивать и облегчать

осуществление стратегии. Структура организации влияет на ряд параметров [15]:

- издержки производства. Если производство товара или услуги требует множества операций или трудовых процессов, то структура производства, скорее всего, будет сложной, а управление – дорогостоящим. Это особенно заметно, когда процессы производства значительно отличаются по характеру и уровню сложности навыков на различных стадиях производства;
- скорость выполнения работ. Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании;
- способ удовлетворения потребностей покупателей. Для того чтобы надежно защитить покупателей, иногда необходимы крупные, сложные, тщательно контролируемые структуры;
- характер поведения людей. Все структуры, как правило, стимулируют элемент внутренней конкуренции; это могут быть конкуренция за ресурсы или соперничество вокруг результатов работы. Структуры влияют на политику организации, на мысли, чувства и поведение.

Влияние организационной структуры на эти параметры раскрывает ее значение для организации и общества. Таким образом, организационная структура управления организацией представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого [45].

Как стратегия развития организации влияет на ее организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли организация реализовать свою стратегию. Согласно исследованию Fortune, около 70% неудач компаний вызваны не ошибками при разработке стратегии развития, а именно неспособностью эффективно ее реализовать [43].

Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессами, механизмами функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам [42].

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы организации. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность организации к изменяющимся внешним условиям. Другими словами, структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

Для решения проблемы выбора, совершенствования и развития организационной структуры необходимо понимание сущности, преимуществ и недостатков и, что особенно важно, условий трансформации одних подтипов организационных структур управления в другие в процессе организационного развития. Далее кратко рассмотрим каждый из подтипов иерархической и адаптивной организационной структуры управления.

1.2. Иерархические типы организационных структур, их преимущества и недостатки

Линейная организационная структура

Линейная организационная структура очень проста по своей сути: основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре управления очень четко осуществляется

принцип единоначалия. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие только вертикальные связи.

Линейная организационная структура образуется путем создания аппарата управления, состоящего из взаимоподчинённых органов, в форме иерархической лестницы, где руководитель имеет несколько подчинённых, а у каждого подчинённого есть один руководитель, посредством которого по одному каналу в один момент проходят все команды управления (Рисунок 3).

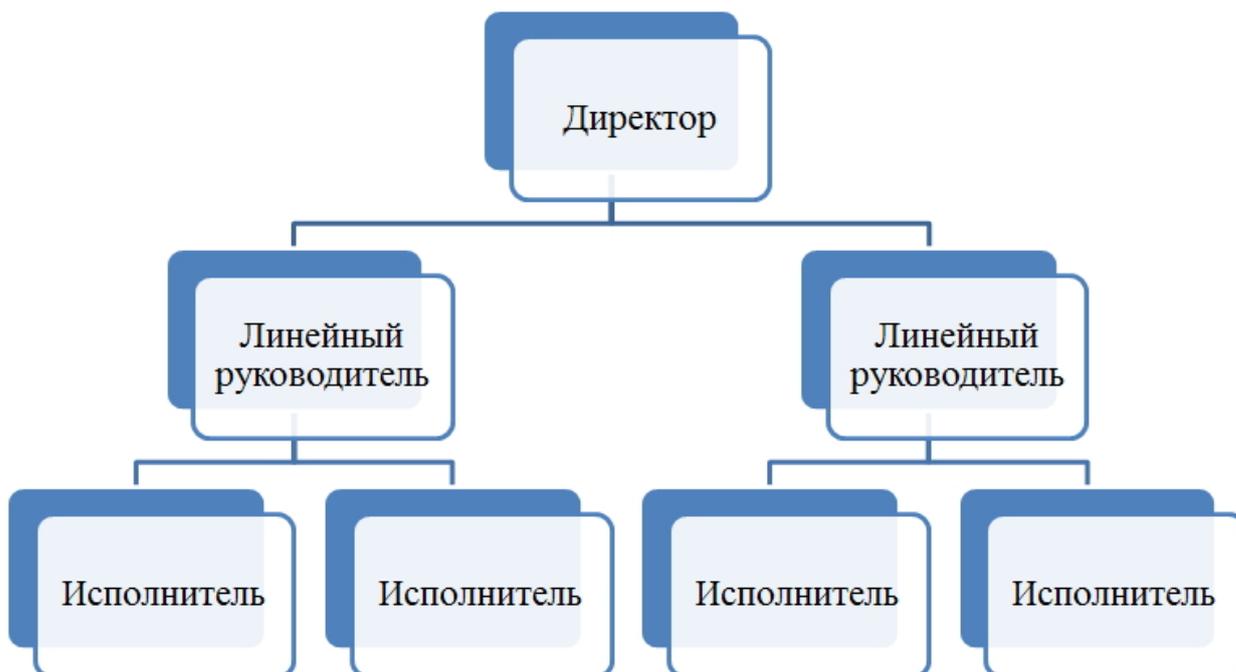


Рисунок 3 – Схема линейной организационной структуры [35]

Руководитель каждого подразделения, наделенный всеми полномочиями, осуществляет единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивает в своих руках все функции управления. Руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня управления, вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Таким образом, два начальника не имеют возможности напрямую взаимодействовать, они должны связываться друг с другом через ближайшую вышестоящую инстанцию.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам. Линейную структуру управления используют мелкие и средние фирмы, которые осуществляют несложное производство, при отсутствии обширных связей кооперации между предприятиями. У крупных организаций такую структуру используют только на низшем уровне управления [4], [35], [41].

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (Таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки линейной организационной структуры [4], [14], [34], [40]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • единство и четкость распорядительства; • личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения; • оперативность в принятии решений; • получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий; • простота управления (один канал связи); • четко выраженная ответственность. 	<ul style="list-style-type: none"> • в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими; • затруднительные связи между инстанциями; • концентрация власти в управляющей верхушке; • отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; • перезагрузка руководителей; • структура может быть приспособлена только к решению оперативных и текущих задач; • структура негибка и не позволяет решать задачи, вытекающие из постоянно меняющихся условий функционирования; • тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; • увеличенное время прохождения информации; • эффективное управление ограничивается способностями и возможностями руководителя.

Иными словами, в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Для устранения слабых сторон структуры необходимо [35]:

- определить зоны компетенции нижестоящих руководителей и делегировать им соответствующие полномочия;
- для разгрузки линейных руководителей ввести штатную единицу – помощника, на которого возложить часть обязанностей;

- для устранения проблемы перекладывания ответственности необходимо наладить горизонтальную связь между линейными руководителями.

Функциональная организационная структура

Принципом функциональной структуры является разделение и закрепление функций управления между структурными подразделениями, а также подчинение каждого линейного подразделения нижнего уровня руководителям вышестоящего уровня, которые реализуют управленческие функции, что создает двойное подчинение для исполнителей (Рисунок 4).

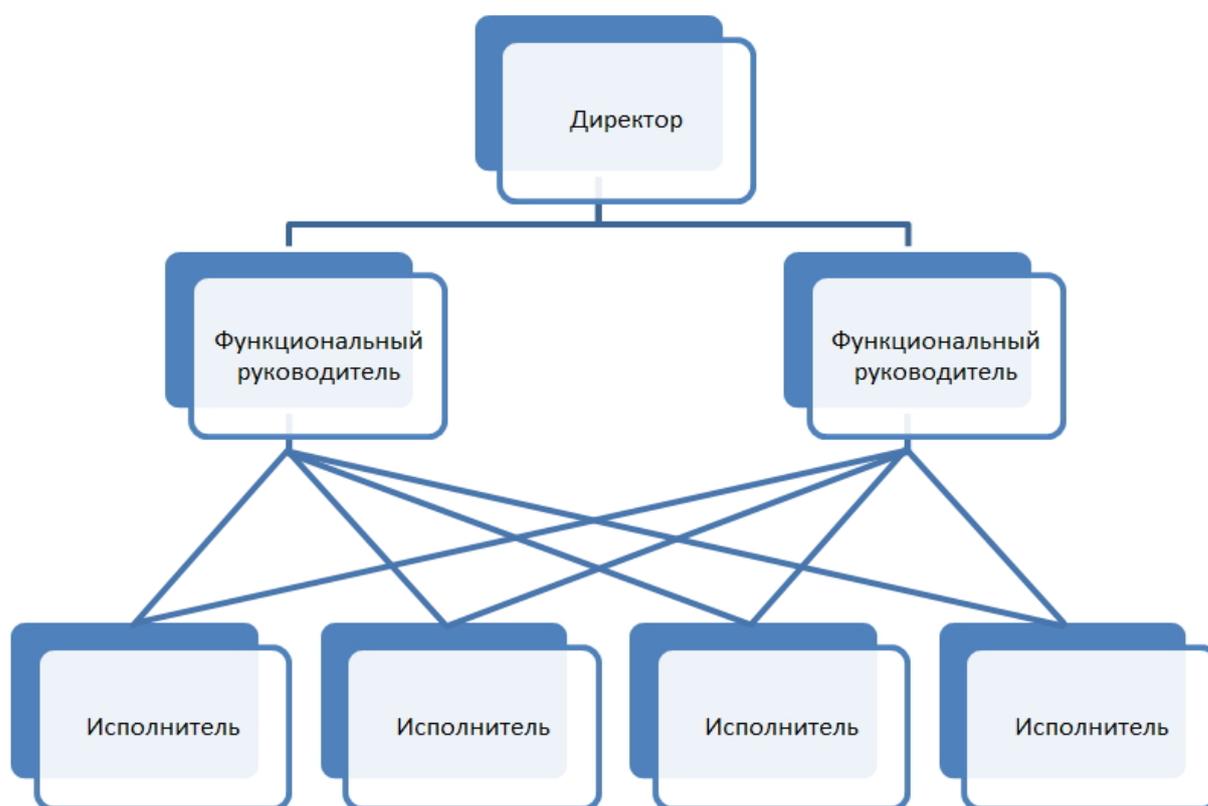


Рисунок 4 – Схема функциональной организационной структуры [35]

Целью функциональной структуры управления организацией является решение одних и тех же рутинных задач, которым не нужно оперативное принятие решений. Каждое из структурных подразделений имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В данной структуре каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный

участок работы. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений.

Как видно из рисунка 4, вместо универсальных руководителей, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации [14].

Такой тип структуры применим в тех случаях, когда процесс труда относительно прост и его можно разделить на ряд простых операций, а подразделения довольно тесно между собой связаны и вносят значительный вклад в производство продукции. Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (Таблица 2).

Таблица 2 – Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры [6], [14], [40]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • легкость координации в функциональных областях; • низкие административные расходы, отсутствие дублированных функций; • освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов; • специализация и компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; • уменьшение потребности в специалистах широкого профиля; • уменьшенное время прохождения информации; • централизованный контроль важнейших решений руководством компании. 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая конфликтность; • длительная процедура принятия решения; • замедленность реакции на изменения среды; • отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации; • перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления; • появление тенденций чрезмерной централизации; • проблема межфункциональной координации; • снижение ответственности исполнителей за работу в силу того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей; • снижение ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работу организации в целом.

Для устранения слабых сторон структуры необходимо [35]:

- при нарушении принципа единоначалия, как правило, происходит снижение ответственности исполнителей. Эту проблему необходимо решать за счет введения систем мотивации и бюджетирования;

- необходимо четкое определение зон компетенций функциональных руководителей, предоставление права принимать самостоятельные решения в пределах своих компетенций, а также четкое планирование деятельности.

Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональная структура – это структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации взаимосвязи между производственными и управленческими элементами систем. Линейно-функциональная структура строится на принципе, характеризующемся единоначалием, линейным построением структурных подразделений и распределения управленческих функций между ними, а также обоснованного сочетания децентрализации и централизации (Рисунок 5) [14].



Рисунок 5 – Схема линейно-функциональной организационной структуры [35]

В линейно-функциональной структуре основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения

относительно любых действий своих подчиненных. В тоже время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их на варианты; руководство исполнителями, хотя и входит в их полномочия, все же носят исключительно формальный характер, т.е. функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Следовательно, функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.д. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями [14], [26].

Передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой. Впервые организационная структура приобретает некоторый стратегический потенциал, а менеджмент – условия его реализации [4].

Линейно-функциональная структура подходит средним и крупным компаниям. Такую структуру используют, как правило, банки, промышленные и государственные предприятия. Также она эффективна вместе с другими структурами [35].

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (Таблица 3).

Таблица 3 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры [14], [26]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; • возможность привлечения консультантов и экспертов; • единство и четкость распорядительства; • личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; • оперативное принятие и выполнения решений; • освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем; • уменьшение дублирования в функциональных областях. 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации; • неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами; • отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями. • противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов; • разногласия между линейными и функциональными службами; • чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Таким образом, линейно-функциональная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Для преодоления слабых сторон линейно-функциональной структуры необходимо четко определять полномочия и ответственности между линейными и функциональными руководителями [35].

Дивизиональная организационная структура

Дивизиональные структуры рассматривают как средний тип между иерархическими и адаптивными структурами. Организация разбивается на самостоятельные департаменты, каждый из которых оперирует на разных целевых рынках. Причем департаментам предоставляется значительная автономия от центрального офиса организации (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Схема дивизиональной организационной структуры

В литературе подобные автономные департаменты получили название дивизионов. Им предоставлена оперативно-хозяйственная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности, но задачи по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций, кадровой политики и другим централизованным функциям остаются за ее головным офисом. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) [6], [26], [32].

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений, за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов [6], [8], [32]:

- продуктовая специализация – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг;

- потребительская специализация – в зависимости от ориентации на конкретного потребителя;
- региональная специализация - по обслуживаемым территориям;
- смешанные (гибридные) структуры – этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны, не существует ни одной организационной структуры, которую можно было бы считать идеальной.

Дивизиональная структура подходит организациям, которые имеют диверсифицированное производство или разную направленность действий. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре [35].

Дивизиональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (Таблица 4).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры [6], [14]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • быстрое реагирование компании на изменения, происходящие во внешней среде; • концентрация высшего руководства компании на стратегическом планировании и управлении; • перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений; • повышение ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке; • развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов); • тесная связь производства с потребителями • улучшение координации работ в подразделениях; • уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена. 	<ul style="list-style-type: none"> • борьба за ресурсы между подразделениями; • дублирование функций управления в различных подразделениях; • невысокое координирование деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены; • неэффективное использование ресурсов; • ограничение профессионального развития специалистов подразделений; • противопоставление целей отделений общим целям развития компании; • рост иерархичности, т. е. вертикали управления; • увеличение затрат на содержание управленческого аппарата.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях [14]:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Для сглаживания недостатков данной структуры необходимо четкое разграничение функций для каждого отдела организации.

Иногда условия внешней среды меняются настолько стремительно, что в иерархических структурах замедляется процедура разработки и принятия решений. Для такого случая, когда организация больше не в состоянии эффективно взаимодействовать с окружающей средой были разработаны адаптивные (органические) структуры.

1.3. Адаптивные типы организационных структур, их преимущества и недостатки

Проектная организационная структура

Проектная организационная структура – это структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов, каждый из которых требует обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые и др. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою

структуру, и управление проектом включает определение целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей [6], [7], [34], [40].

По существу, представленная на рисунке 7 проектная организационная структура является совокупностью нескольких параллельных функциональных структур. Отличие состоит в том, что принципиальное значение имеет достижения целей проекта, горизонтальная интеграция, а также в том, что эти структуры носят временный характер [25].

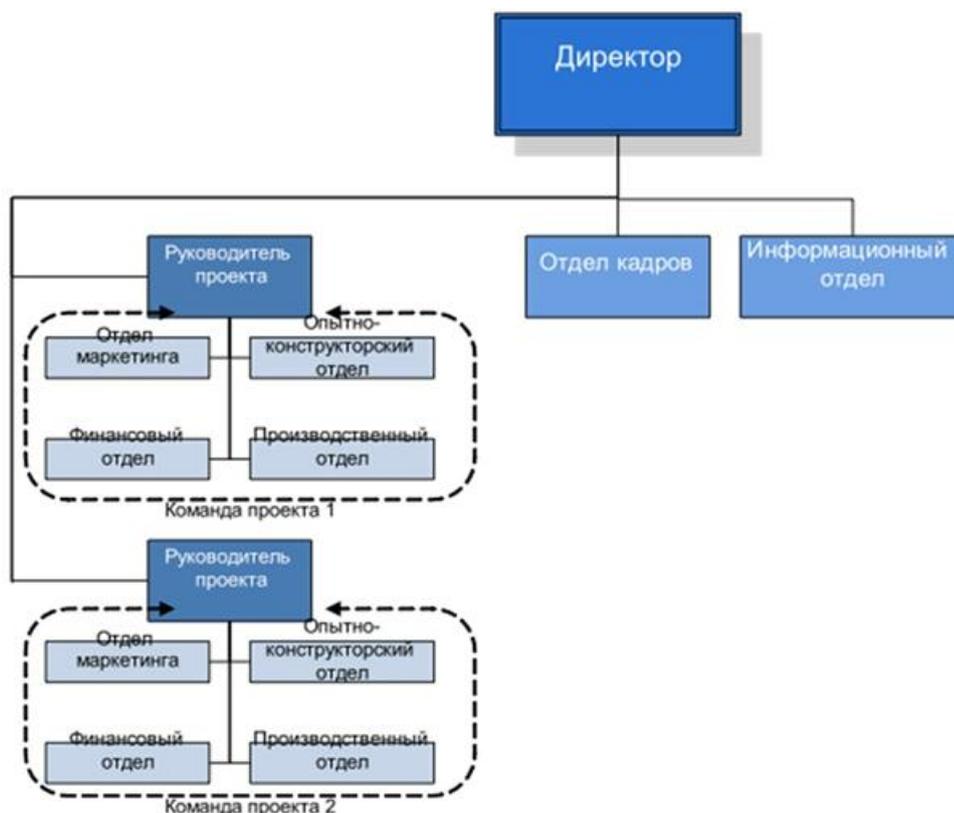


Рисунок 7 – Схема проектной организационной структуры [18]

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых квалифицированных сотрудников разных профессий, в том числе и по управлению. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру, при контрактной работе – увольняется [4], [6], [18], [34].

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются) [6], [34].

Руководитель проекта наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделения, непосредственно не связанные с подготовкой проекта. Такая структура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия [14], [40].

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 [9], [36].

Проектная организационная структура имеет свои положительные моменты и недостатки (Таблица 5).

Таблица 5 – Преимущества и недостатки проектной организационной структуры [4], [9], [18]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • большая гибкость проектных структур; • интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; • проект имеет целостную горизонтальную целевую направленность, что обеспечивается широкими полномочиями руководителя проекта; • проектная структура имеет постоянный принцип функционирования, и если один проект завершается, его ресурсы плавно перетекают в другие проекты; • реализуется прямое подчинение сотрудников руководителю проекта, и таким образом достигается однозначность направленности усилий этих сотрудников; • укорачиваются коммуникационные связи от сотрудников к руководителю проекта и от него к высшему руководству; • усиление личной ответственности каждого конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы. 	<ul style="list-style-type: none"> • возникновение дублирования функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов; • возникновение избыточной и очень часто негативной конкуренции между проектами и их командами; • непоследовательность в реализации организационных процедур и принципов функционирования; • от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании снижение технологичность в функциональных областях; • формирование дополнительных запас ресурсов, которые в большинстве случаев не используются; • формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании.

Проектная структура схожа с дивизиональной структурой, но их главное отличие – временный характер структурного образования. Как итог, проекты реализовываются в каждой организации, но далеко не каждая обладает проектной организационной структурой.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование проектных структур управления при следующих условиях [37]:

- При создании нового предприятия.
- При создании нового инновационного продукта, проведении НИОКР.
- При целенаправленном изменении системы управления компании, включая подсистемы управления, например, система управления производством, – модернизация оборудования, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов.
- Строительство объектов и т. д.

Матричная организационная структура

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (Рисунок 8). Она сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное управление – управление отдельными проектами, программами, в которых сконцентрированы лучшие человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании [7], [9].

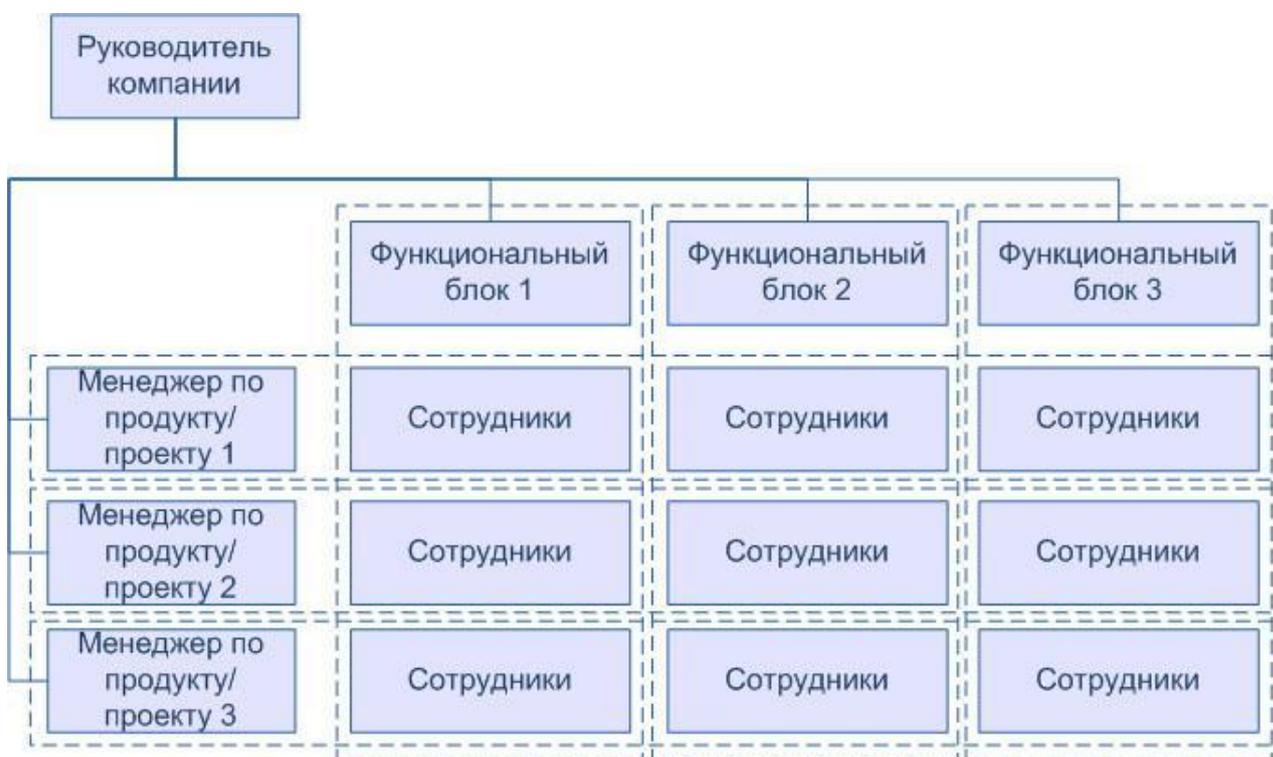


Рисунок 8 – Схема матричной организационной структуры

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Очень часто такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется за счет того, что 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 подразделения, 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 [9], [32].

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В матричной структуре сотрудник подчиняется одновременно двум руководителям из двух разных групп, которые обладают равными правами, поэтому возникает система двойного подчинения. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Система двойного подчинения базируется на сочетании двух принципов - функционального и проектного (продуктового). С этой точки зрения она является противоположностью линейной организационной структуры, базирующейся на единоначалии [7], [9].

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в проектной структуре управления, обладают проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут серьезно варьироваться: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании. 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 этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Как правило, 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 и несут ответственность за надлежащее и своевременное выполнение работ [9], [37].

Существует несколько типов матричных структур. В зависимости от преобладания функциональной или проектной составляющей деятельности предприятия матричные структуры делятся на сильную, слабую и

сбалансированную структуры. Разница между ними заключается в соотношении функционального и проектного принципов управления.

Слабая матричная структура по факту аналогична функциональной структуре. Роль менеджера проекта при этом отводится одному из служащих и сводится только к диспетчерским функциям. Власть сосредоточена в руках функциональных менеджеров.

В сильной матричной структуре сохраняются все особенности проектной структуры. К имеющимся функциональным подразделениям добавляется отдел менеджеров проекта. Служащие этого подразделения занимаются исключительно управлением вверенными им проектами и не имеют других функциональных обязанностей. При этом менеджер проекта обладает существенными полномочиями при распределении ресурсов.

Только сбалансированная матричная структура полностью соответствует принципу множественного подчинения. При таком подходе из числа служащих одного из функциональных подразделений назначается менеджер проекта. Оставаясь в составе своего подразделения, этот человек почти все свое время тратит только на управление проектом. При этом ему передаются некоторые полномочия по управлению вовлеченным в проект персоналом из других подразделений [19].

Матричная организационная структура имеет свои положительные моменты и недостатки (Таблица 6).

Таблица 6 – Преимущества и недостатки матричной организационной структуры [7], [36], [37]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними; • вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства; 	<ul style="list-style-type: none"> • в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; • затруднение и практически отсутствие контроль по уровням управления; • нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями; • недостаток ресурсов может привести к конфликтам между коллективами проектов; • несвоевременно принятие управленческих решений;

Продолжение таблицы 6.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников; • гибкость и быстрое реагирование на изменения внешней среды; • интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов; • получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов; • преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации; • равномерное распределение управленческих функций; • сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне; • усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы. 	<ul style="list-style-type: none"> • нечетко распределены права и ответственность между ее элементами; • отмечается конформизм в принятии групповых решений; • сложность практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура; • структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды; • трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; • частичное дублирование функций; • чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричной структуры очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя было проведено достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные [7].

Следует отметить, что наиболее эффективно использование проектных структур управления при следующих условиях:

- Когда разрабатываемый проект должен быть уникальным; работа над ним не должна носить рутинный характер.
- Когда имеет место частая смена ассортимента или технологии.
- Работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая

работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах.

- Когда проблема решается общими усилиями членов группы.

При использовании подобных схем основная проблема управления будет состоять в том, чтобы достичь бесконфликтности управления: обеспечить необходимый доступ к одним и тем же ресурсам, не создавая при этом взаимных трудностей. Суть матричного управления и важнейшее требование к организации управления в этом случае как раз и опирается на строгое согласование интересов нескольких начальников, претендующих на доступ к одним и тем ресурсам [20].

Сетевая организационная структура

Сетевая структура представляет собой объединения компаний в интересах реализации конкретного проекта. Данная структура представляет собой новейший подход к департаментализации. Департаментализация направлена не внутрь организации, а вовне ее. Входящие в сеть предприятия могут принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети подчиняются ее общим правилам и интересам. Схема сетевой структуры управления представлена на рисунке 9.

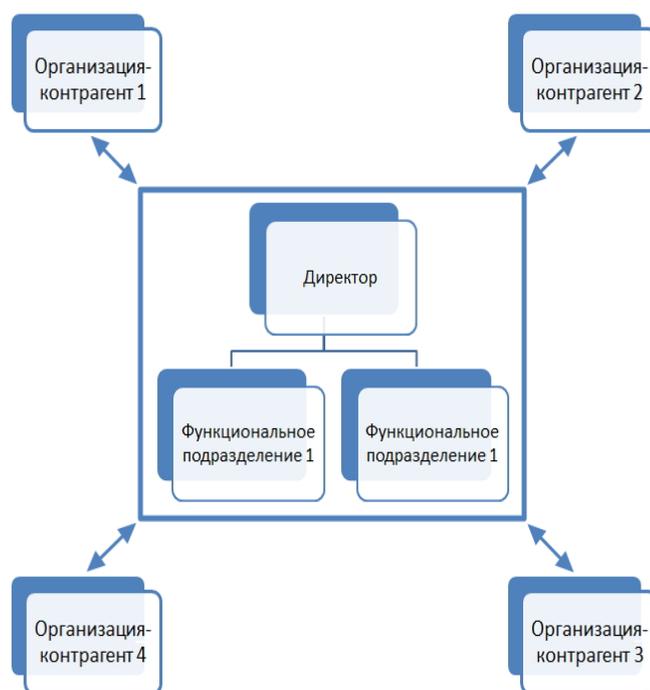


Рисунок 9 – Схема сетевой организационной структуры

В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать все ресурсы на приоритетных для себя областях, на собственных уникальных процессах, составляющие ключевые компетенции, а выполнение остальных непрофильных или не определяющих ключевые компетенции видов деятельности поручить независимым контрагентам (другим организациям). В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. После завершения проекта участники проекта разъединяются, чтобы стать элементами новой ценностной сети в рамках следующего проекта. Координация компаний, объединенных в сеть, осуществляется рыночными механизмами (аутсорсинг, тендерный механизм, аутстаффинг) вместо командно-административных методов [7], [37], [39].

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

- Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера.

- Сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, сетевые структуры еще четче ориентированы на конкретную задачу, в них максимально разделены ответственность и риски. Во-вторых, в них нет или почти нет управленческого аппарата, есть ситуационные функциональные узлы, выполняющие в разный момент времени разные роли (роли ресурсного центра, информационного,

координационного или распределительного центра). В-третьих, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников. В-четвертых, во все большем количестве отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы — производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями [17], [37].

Сетевая организационная структура имеет свои положительные моменты и недостатки (Таблица 7).

Таблица 7 – Преимущества и недостатки сетевой организационной структуры [17], [37], [39]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • возможность привлечь в каждый момент времени только те ресурсы, которые необходимы; • высокая адаптивность компаний к изменяющимся условиям рынка; • конкурентоспособность на мировом уровне; • концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах; • низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы; • отношения добровольности контрагентов, нацеленных на достижение определенных, точно измеренных результатов; • привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей; • сокращение числа уровней иерархии (до 2-3 уровней) и, соответственно, потребности в управленческом персонале. 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность нежелательной утраты участников группы (если субподрядчик отходит от дел и его предприятие терпит банкротство); • низкая лояльность сотрудников (поскольку менеджмент может в любой момент принять решение отказаться от их услуг в пользу сторонней организации); • отсутствие материальной и социальной поддержки участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений; • отсутствие непосредственного контроля над деятельностью компании (возрастает степень неопределенности); • чрезмерная зависимость результатов от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование сетевых структур управления в следующих областях:

- Производство компьютеров, программного обеспечения, электронная индустрия.
- Интернет-бизнесы (торговля, услуги).

Виртуальная организационная структура

Виртуальная структура представляет собой модификацию сетевой структуры. Данная структура строится на временном взаимодействии нескольких независимых партнеров, функционирование которых координируется и объединяется с использованием современных информационных технологий. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах [2], [3].

В данной структуре работник рассматривается не с позиции занимаемой должности, не как функционер, а как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках компании. Формально для виртуальной компании имеют значение только содержание ресурса и его доступность. Члены виртуальной команды обмениваются информацией и принимают коллегиальные решения в режиме онлайн. При этом в сферу делового сотрудничества включены как внутренние ресурсы компании, так и внешние (в том числе поставщики и потребители) [2], [3], [7].

Виртуальная организационная структура имеет свои положительные моменты и недостатки (Таблица 8).

Таблица 8 – Преимущества и недостатки виртуальной организационной структуры [3]

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• возможности привлекать знания и опыт специалистов из разных стран;• высокая гибкость и скорость реакции на возникающие потребности, и вызовы внешней среды;• оперативное решение возникающих вопросов;• применение телекоммуникационных технологий позволяет собрать команду лучших специалистов;• снижение административных затрат;• увеличение производительности труда работ.	<ul style="list-style-type: none">• менеджеры должны разбираться в сути проекта и решать задачи коммуникативного и мотивационного характера;• общение по телефону и электронной почте означает возникновение недопонимания;• ограниченность контроля над деятельностью работников.

По большому счету, виртуальная организационная структура – это стратегический альянс нескольких групп участников, который заключается для достижения определенных целей. Партнеры используют свои ключевые компетенции, чтобы быстрее, эффективнее и, что немаловажно, дешевле выполнить бизнес-задачу. Именно командная работа становится основным фактором бизнеса, занимающегося созданием нового продукта или вводящего в оборот новую услугу. Она же обеспечивает выход на новые рынки, привлекает новые ресурсы и распространяет новые формы и методы организации производства и управления.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что адаптивные организационные структуры эффективны при динамичности и непредсказуемости внешней среды, сложности трудового процесса, а также при инновационном характере деятельности.

1.4. Определение, виды и критерии инноваций

Считается, что впервые понятие инноваций ввел Йозеф Шумпетер, австрийский ученый, который определяет нововведение как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Поскольку инновации являются на современном этапе развития основной движущей силой, представляется целесообразным подробнее остановиться на рассмотрении понятия «инновация» и в общих чертах определить роль инноваций в современном мире.

В литературе насчитываются сотни определений. Например, Б. Твисс определяет инновацию как процесс, в котором изобретение, идея приобретают экономическое содержание [50]. Ф. Никсон считает, что инновация - это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования [47]. Б. Санто

считает, что инновация – это такой общественный - технический - экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если она ориентируется на экономическую выгоду, прибыль, появление инновации на рынке может принести добавочный доход [49]. Й. Шумпетер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию [48].

К сожалению, на уровне государства не дано четкого, закрепленного законодательно определения, что же такое инновация. Существуют несколько отличающиеся друг от друга определения, установленные субъектами Российской Федерации. Так для Томской области оно звучит следующим образом: Инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, новой или усовершенствованной услуги, реализуемых на рынке; либо новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности [24].

В дальнейшем будет использоваться определение, введенное в Руководстве Осло, которое гласит, что инновация – это введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара либо услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях [27].

Новый или усовершенствованный продукт считается введенным в употребление (внедренным) после того, как он появился на рынке. Новые производственные процессы, методы маркетинга или организационные методы являются введенными в употребление после того, как они стали реально использоваться в деятельности предприятия. При этом минимальным признаком инноваций считается требование того, чтобы продукт, процесс, метод организации или маркетинга был новым либо значительно улучшенным для практики конкретного предприятия.

Инновации осуществляются в ходе инновационного процесса. Инновационный процесс – это комплекс действий, которые необходимы для подготовки и практического использования новых технических, организационных, экономических, социальных и иных решений. То есть это процесс последовательного превращения идеи в инновацию. Период осуществления инновационного процесса называется инновационным циклом [31].

При стремительном достижении все более высокого уровня развития в современном обществе появляется тенденция к сокращению периода времени появления различных инноваций и их массовым распространением.

В ходе инновационного процесса идея от момента зарождения до ее практического применения проходит ряд стадий, образующих в результате жизненный цикл инновации, представленный на рисунке 10.

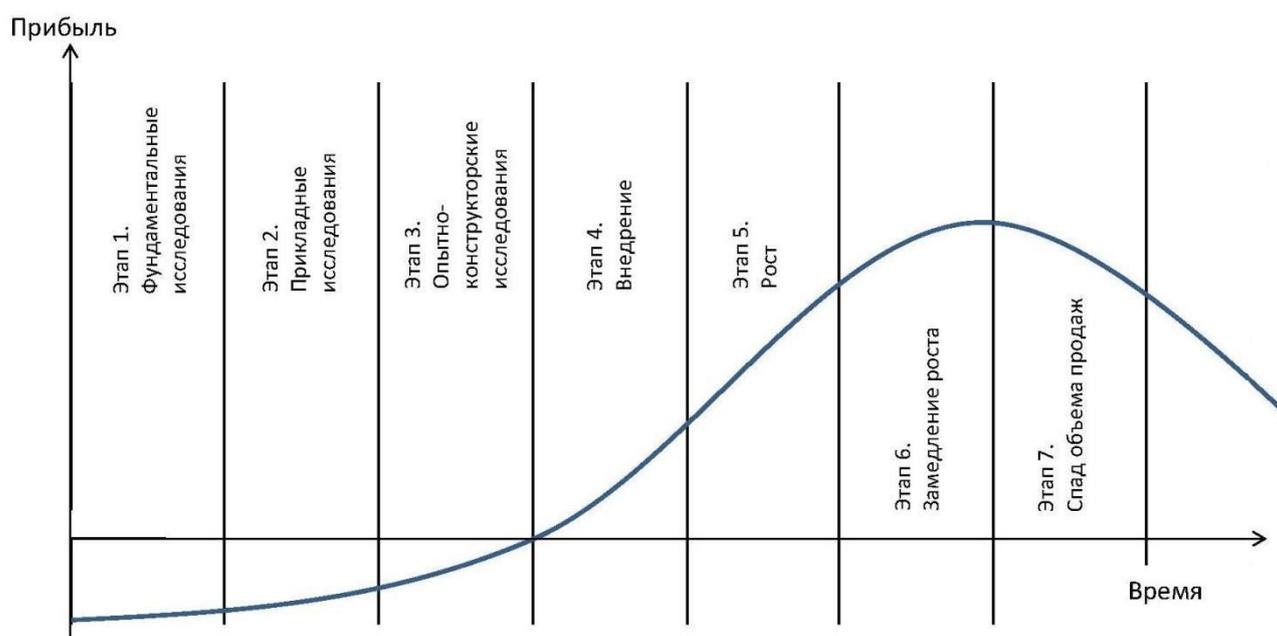


Рисунок 10 – Жизненный цикл инноваций

Кривая жизненного цикла инноваций включает в себя следующие этапы: Фундаментальные исследования; Прикладные исследования; Опытно-конструкторские работы; Внедрение; Рост; Замедление роста; Спад объема продаж.

Инновационная деятельность представляет собой все научные, технологические, финансовые, организационные и коммерческие действия,

приводящие к осуществлению инноваций. Также инновационная деятельность включает в себя исследования и разработки, которые могут быть не связаны напрямую с подготовкой какой-либо конкретной инновации, а создают ее случайно.

Управление инновационной деятельностью может быть успешным при условии длительного изучения инноваций, что необходимо для их отбора и использования. Прежде всего, необходимо различать инновации и несущественные видоизменения в продуктах и технологических процессах (например, эстетические изменения, то есть цвет и т.п.); незначительные технические или внешние изменения в продуктах, оставляющие неизменными конструктивное исполнение и не оказывающие достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия.

Руководство Осло различает четыре типа инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные [27].

Продуктовая инновация – это введение в употребление товара или услуги, которые являются новыми либо значительно улучшенными по части их свойств или способов использования.

Процессная инновация представляет собой внедрение нового или значительно усовершенствованного способа производства или доставки продукции.

Маркетинговая инновация – внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, его продвижении на рынок, размещении, в назначении цены.

Организационная инновация представляет собой внедрение нового организационного метода в деловой практике предприятия и в организации рабочих мест или внешних связей.

Инновации данного типа направлены на повышение эффективности организации с помощью: сокращения административных издержек и оперативных затрат, расширения доступа к нетоварным активам (знания),

уменьшения затрат на снабжение, повышения удовлетворенности работников состоянием своих рабочих мест, а тем самым и производительности труда.

Отличительной чертой от прочих организационных изменений является внедрение организационного метода, ранее не использовавшегося на предприятии и являющегося результатом реализации стратегических решений руководства.

Инновации в деловой практике подразумевают введение новых методов в порядок выполнения работ и организацию повседневной деятельности. Сюда, например, относится внедрение новых практик обучения сотрудников и облегчения распространения знаний внутри предприятия.

Инновационные методы во внешних связях – это внедрение новых способов организации взаимоотношений с другими предприятиями или государственными организациями, например, использование результатов внешних исследований и разработок (аутсорсинг), привлечение коммерческих субподрядчиков к набору персонала.

Инновации в организации рабочих мест включают новые методы распределения ответственности между сотрудниками, правил принятия решений, во взаимодействии и согласовании рабочих процессов внутри организации, а также внедрение новых принципов структурирования деятельности. Примером может быть внедрение организационной модели, поощряющей сотрудников к выдвижению новых идей.

Внедрение матричных элементов в иерархическую структуру предприятия также является организационной инновацией при условии, что данный метод организации рабочих мест ранее предприятием не использовался. Данный способ структурирования деятельности способствует повышению эффективности организации за счет улучшения качества и производительности труда, обусловленных созданием специальных проектных групп.

Из определения следует, что инновации должны содержать определенную долю новизны. Далее будут рассмотрены три концепции (уровня) новизны в инновациях [1], [27]:

1. Новое для данного предприятия (группы предприятий).
2. Новые для отрасли в стране.
3. Новые для отрасли в мире.

Чтобы какое-либо изменение можно было отнести к категории инноваций, необходимо соответствие минимальному уровню новизны, определяемому как новое для предприятия. Продукт, процесс, метод маркетинга или организации могут уже использоваться на других предприятиях. Но, если это является нечто новым или значительно улучшенным для данного предприятия, то такое изменение считается инновацией для данного предприятия, что соответствует минимальному требованию новизны. При этом не обязательно, чтобы инновация была разработана на самом предприятии, ее можно приобрести у других организаций в процессе диффузии. Диффузия – это способ распространения инноваций от места их первой реализации по рыночным и нерыночным каналам различным потребителям: регионам, странам, отраслям, предприятиям, рынкам [27].

Можно выделить две основных причины, чтобы принимать условие «новое для предприятия» в качестве минимального требования к инновациям. Первая причина, внедрение инновации на предприятиях имеет большое значение для всей инновационной системы. Происходит приток знаний в предприятия, реализующие инновации, где возможно их усовершенствование и создание других нововведений. Вторая причина, воздействие инноваций на экономическую активность происходит через процесс диффузии (распространения) первичных инноваций в другие предприятия. А диффузия определяется по критерию «новое для предприятия».

Инновацию определяют как новую для рынка в том случае, когда осуществившее данную инновацию предприятие первым выводит ее на свой рынок. Под рынком рассматривается данное предприятие с конкурентами с учетом типовых продуктов или географического расположения.

Инновация рассматривается как новая для мира, если осуществившее данную инновацию предприятие является первым среди всех отраслей и на всех рынках, как в национальном, так и международном масштабе. При этом экономический эффект от инновации будет зависеть от того, переймут ли ее другие предприятия.

Более подробная классификация инноваций представлена в приложении Б [12], [23], [33], [40].

В научной литературе можно встретить большое разнообразие определений инновации, исходя из которых, не трудно обозначить ее основные критерии: новизна, практическая применимость и реализуемость, т.е. способность удовлетворить определенные потребности и запросы потребителей [33]:

- Новизна относительна как в личностном, так и во временном плане. То, что ново для одной компании, может не быть новым для другой. Новизна, рождаясь в конкретное время, решает задачи конкретного периода, может быстро стать нормой, общепринятой массовой практикой, или устареть и стать тормозом развития.

- Практическая применимость – возможность использования инновации в массовом опыте.

- Реализуемость – способность удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю.

Таким образом, в результате приведенных классификаций по типу и основных критериев инноваций можно сделать вывод о том, что внедрение элементов гибких организационных структур в структуру предприятия можно считать организационной инновацией, которая отвечает минимальным требованиям новизны (новое для предприятия).

Эффективность такого изменения в структуре предприятия обусловлена, в первую очередь, нацеленностью на конкретный ожидаемый результат, повышением работоспособности проектных групп и качества исполняемых проектов. Оценить такую работу можно с помощью как количественных, так и качественных показателей эффективности и степени достижения целей проекта.

1.5. Сравнение иерархических и адаптивных организационных структур управления

Организационная структура управления является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в новое качество в соответствии с требованиями сохранения устойчивости системы. С одной стороны, организационная система управления есть фактор развития организации, а с другой – представляет собой наиболее консервативный элемент общей системы управления.

Этот консерватизм объясняется не только тем, что изменение организационных структур затрагивает интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы. Современное развитие систем управления показывает, что организационные структуры претерпели значительную эволюцию за достаточно короткое время.

Анализ эволюции организационных структур в процессе выполнения функций управления по сохранению устойчивости предусматривает определенную типизацию. При всем многообразии подходов к решению этого вопроса в литературе обоснована следующая классификация организационных структур (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Классификация типов организационных структур управления

Неформальные организации – группы, которые возникают спонтанно, но в которых люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

Основными отличиями данного вида организации являются наличие единой цели, осуществление четкого взаимодействия внутри группы; количество членов может быстро меняться.

Формальные организации – предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе планируемого заранее взаимодействия между компонентами организации [4].

Иерархические организационные структуры (называемые порой формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Иерархические структуры управления на многих современных организациях (особенно крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось разделению труда на отдельные

функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержит следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры [6], [35].

Адаптивные организационные структуры (называемые порой органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широкими полномочиями и ответственностью в деятельности.

С понятием адаптивности тесно связана проблема обеспечения гибкости системы управления при сохранении или улучшении параметров эффективности экономического объекта.

Современная теория управления предполагает развитие организаций об организационных структурах адаптивного вида, в наибольшей степени соответствующих динамичным условиям современной экономики и отражающих возможности изменения своей структуры при изменении

целевой функции и внешних условий функционирования экономического объекта с сохранением или модификацией своих свойств и функций при не ухудшении общей экономической эффективности [6].

Адаптивным называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Он отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Главным свойством таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Адаптивный тип в отличие от иерархического представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны: отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом, ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину. Гибкие организационные структуры «не срываются», если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию [6].

Более полно сравнение иерархического и адаптивного типов структур управления можно сформулировать через ряд критериев, наиболее значимые из которых представлены в таблице 9.

Таблице 9 – Сравнительные характеристики иерархических и адаптивных организационных структур [4], [6], [18], [26], [38]

Критерий сравнения	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика иерархии управления	Жесткая иерархия. Уровни управления четко определены	Отсутствие иерархии или ее размытость. Уровни управления четко не определены
Характеристика развития вертикальных и горизонтальных связей	Сильно развиты вертикальные субординационные связи	Высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом. Хорошо развитые связи кооперации и координации
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация применяемых правил и процедур осуществления управленческой деятельности	Жесткая формализация правил и процедур	Слабая или умеренная формализация правил и процедур
Формализация отношений управленческого персонала	Узко определенные обязанности, права и ответственность	Широко определенные обязанности, права и ответственность
Разделение управленческого труда	Узкая специализация деятельности. Жесткое и постоянное закрепление функций	Широкая специализация деятельности. Временное закрепление функции за группами
Характеристика принятия управленческих решений	Централизация принятия управленческих решений	Децентрализация принятия управленческих решений
Характеристика отношений персонала организации	Формальные отношения, носящие официальный характер	Неформальные отношения, носящие личностный характер
Инновационность	Не удовлетворяет критериям инновации	Удовлетворяет всем критериям инновации ¹

Нельзя однозначно оценить различные виды организационных структур управления как совершенные или несовершенные. Все зависит от того, в каких условиях функционирует организация, какие цели преследует и что она из себя представляет.

Укрупненная сравнительная характеристика условий наиболее благоприятного применения двух рассматриваемых групп организационных структур управления приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнение условий эффективного применения иерархических и адаптивных организационных структур [4], [26], [38]

Условия	Иерархические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды	Стабильность и несложность внешней среды	Неопределенность и сложность внешних факторов, и ускорение их изменения
Характеристика реализуемых целей и задач	Цели и задачи простые и ясные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы	Задачи не имеют четких границ. Работы измерить сложно, а порой и невозможно
Возможность регламентации выполнения управленческих функций Авторитет власти	Постоянная повторяемость одних и тех же работ, что позволяет их регламентировать. Признается данная власть	Редкая повторяемость одних и тех же работ, в результате чего становится сложно регламентировать выполнение управленческих функций. Авторитет власти завоевывается

Таким образом, невозможно выделить наилучшую для всех компаний структуру. Тем более что одной компании на протяжении ее жизни может несколько раз потребоваться сменить форму организационной структуры, чтобы привести ее в соответствие с новыми целями и условиями функционирования организации. Однако каждой стадии развития компании соответствует своя эффективная структура, которая способствует достижению целей компании оптимальным способом.

Глава 2. Организационная структура ГК WIN Corp

2.1. Описание ГК WIN Corp и ее корпоративной системы управления проектами

ГК WIN Corp – инвестиционно-управляющая группа компаний, интегратор лучших практик развития бизнеса и сообщества проактивных предпринимателей страны, которая была создана 25 декабря 2011 года.

Миссией группы компаний является поиск новых технологий для создания продуктов в целях развития ресурсности проактивных людей и сообществ.

Девиз ГК WIN Corp – Ускоряем будущее!

Базовыми ценностями компании: честность, обменоспособность, проактивность, оптимальность и амбициозность.

Основные направления развития ГК WIN Corp:

- Управление проектами.
- Базовый маркетинг и позиционирование.
- ВЭД.
- ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач).
- Интернет-маркетинг.
- Акселерация.
- Франчайзинг.
- Инженерно-предпринимательские экосистемы.
- Стартующие бизнес-проекты.
- Инвестиции и финансы.
- Сообщество.

В Группу компаний WIN Corp входят:

- Компания «WIN BD».

Развитие бизнеса через трансляцию и внедрение передовых знаний в следующих сферах: маркетинг; управление проектами; теория решения изобретательских задач.

- Некоммерческое партнерство «Продвижение инновационных технологий «Бизнес партнеры».

Ускорение роста компаний и масштабирование бизнеса с помощью: акселерационных программ; франчайзинговых сетей; создания предпринимательских экосистем региона.

- Агентство Интернет-маркетинга «Студия Провокация».

Создание и контроль того, как компания выглядит и действует в интернете: комплексное интернет-продвижение; разработка веб-сайтов и мобильных приложений; брендинг [51].

ГК WIN Corp на данный момент реализовала более 300 проектов благодаря использованию корпоративной системы управления проектами. КСУП – комплекс организационных, методических и информационных средств, поддерживающих процессы управления проектами в организации.

В классическом управлении проектом существует три основных компонента КСУП. В применении к малому бизнесу компоненты остаются теми же:

1. Единая корпоративная методология управления проектами.

Методология управления проектами описывает процессы управления проектами компании. Она представляет собой набор процедур управления проектами и шаблонов документов. В ГК WIN Corp разработан документ «Стандарт УП ГК WIN Corp» (Приложение В), в котором прописано:

1. Шаги по фазам проекта.

Данный раздел представляет собой последовательную реализацию проекта, начиная с идеи у инициатора, составления плана, выполнения рабочих задач и заканчивая закрытием проекта. Стадии представляют собой

точки принятия решений. Рассмотрим подробнее эти четыре точки принятия решений.

Инициация. Начало фазы – появилась идея у инициатора. Окончание фазы – утверждены документы инициации.

Планирование. Начало фазы – утверждены документы инициации. Окончание фазы – проект выложен в информационных системах, есть инструменты мониторинга (понятно какие показатели отслеживать, где их посмотреть).

Выполнение. Начало фазы – проект выложен в информационных системах, есть инструменты мониторинга (понятно какие показатели отслеживать, где их посмотреть). Окончание фазы – выполнена цель проекта.

Завершение. Начало фазы - выполнена цель проекта. Окончание фазы – не осталось обязательств по проекту.

2. Типология проектов.

В ГК WIN Corp тип проекта определяет критерии, которые к нему предъявляются, и состав людей, которые принимают решение о старте проекта. Типология проектов дает ответ, какие проекты ГК WIN Corp «берет», а какие нет. Таким образом, компания получает набор проектов по достижению стратегических целей и обеспечивает выделение ресурсов только на те проекты, которые продвигают компанию к достижению стратегических целей. Не менее важен вопрос о том, кто принимает решение о старте проекта. Иначе проект придется переделывать на полпути, потому что не учли какой-либо параметр от технологов при разработке нового продукта, например.

3. Жизненные циклы проектов по типам.

В данном разделе прописано, какие документы УП и действия необходимо произвести на определенной фазе для конкретного типа проекта.

4. Лестница роста сотрудника ГК.

Данный раздел будет рассмотрен в пункте 2.2. Создание и внедрение лестницы роста сотрудника ГК.

5. Устав и экспресс-устав проекта.

После принятия решения о старте нового проекта в ГК WIN Corp руководитель проекта заполняет Устав проекта. В ГК WIN Corp существует расширенный устав и экспресс-устав проекта для проектов до 150 тыс. руб. После разработки устава проект готов к реализации. В ГК WIN Corp дальнейшая организация и контроль проекта переходит в информационную систему и на еженедельные планерки руководителей проектов (РП) с единым ответственным лицом (ЕОЛом), а также мониторинг проектов осуществляется на управленческой сессии.

При поступлении в организацию уже типового проекта (такие делали раньше, и далеко не раз), к ним применяются шаблоны по организации. В данных шаблонах уже есть проверенный план с задачами и сроками по таким типам проектов. Например, для инфраструктурных мероприятий разработана памятка, которая описывает процедуру организации и проведения инфраструктурных мероприятий в ГК WIN Corp.

По завершении любого типа проекта РП формулирует извлеченные уроки. Они документируются и выгружаются в информационную систему. Если проект типовой, то после формулировки извлеченных уроков вносятся корректировки в шаблон по данному типу проектов. Если же проект единичный, то уроки просто выгружаются в архив. И при реализации подобного проекта РП обращается к этим урокам.

6. Организация работы УС.

Прописан комплекс мер по подготовке и проведению управленческой сессии (внесение вопроса на УС, подготовка повестки и материалов, техническое обеспечение, задачи ответственного за УС во время проведения и по итогам УС), а также прописаны задачи, которые решаются на УС.

7. Перечень регламентирующих документов ГК WIN Corp.

В данном разделе даны ссылки на основные регламентирующие документы ГК WIN Corp:

- Шаблон документа «Бизнес модель».

- Организационная структура ГК WIN Corp.
- Памятка по Хабу знаний ГК WIN Corp.
- План продаж и ресурсов (лист Направления и план продаж).
- Реестр проектов ГК WIN Corp.
- Реестр поставщиков ГК WIN Corp.
- Мероприятия ГК WIN Corp.

Также сотрудники компании ГК WIN Corp используют Национальные требования к компетентности специалистов по Управлению проектами (НТК) и Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK®) в качестве основного справочного материала по управлению проектами.

2. Обученный персонал.

Важной составляющей любой системы управления проектами является обученный персонал. В данном случае речь идет о профессиональных руководителях проектов, задача которых – реализовать проект с заданной целью и критериями успеха.

Важно сказать, что регламенты в документе «Стандарт УП ГК WIN Corp» значительно снижают роль человеческого фактора не только у УП, но и в любых процессах в организации в целом.

Подбором людей и обучением в ГК WIN Corp занимается сотрудник, ответственный за развитие человеческого капитала. Обучением же профессиональных руководителей проектов, помимо данного сотрудника, занимается ответственный за направление Управление проектами в ГК WIN Corp.

ГК WIN Corp организует различные мероприятия, как для своих клиентов (Клуб управленцев, Маркетинговый клуб, Практика управления проектами), так и для сотрудников (Клуб продаж), посещение данных мероприятий сотрудниками ГК WIN Corp только приветствуется, потому что на них сотрудники набирают необходимые компетенции в управлении проектам, маркетинге и продажах. Следовательно, растут по лестнице роста

сотрудника ГК (успешная сдача внутренних экзаменов по УП и маркетингу, совершение продаж). Объективным показателем обучения и опыта руководителя проекта в ГК WIN Corp является сертификация по международным стандартам (IPMA, PMI, и пр.).

3. Информационные системы, технологии и сервисы управления проектами.

Информационную систему можно внедрять при уже понятных процессах управления. В обратном случае получится, что необходимо «автоматизировать хаос», что невозможно. Если же процессы отстроены, то информационная система только поможет организации в достижении своих целей.

В ГК WIN Corp применяется две основных платформы (Рисунок 12):

- Битрикс 24;
- Google – инструменты.



Рисунок 12 – Информационные системы, применяемые в ГК WIN Corp

По работе в информационной системе Битрикс 24 в ГК WIN Corp есть короткая инструкция, обязательная для изучения при поступлении нового сотрудника. Также существует свод правил работы в ГК WIN Corp, в котором написан порядок работы с Google-инструментами.

Также одной из причин успешной реализации такого количества проектов является наличие ряда мероприятий по разработке и синхронизации по целям:

1) Стратегические сессии.

Проводятся 4 раза в год. В них принимает участие управленческий состав и собственники бизнеса. На стратегических сессиях ставятся цели на год (исходя из уже поставленной цели 2023), разрабатывается/корректируется стратегия на год. Здесь же определяются ключевые проекты, которые обеспечивают данную стратегию, т.е. позволяют достичь цели.

2) Управленческие сессии.

Проводятся 1 раз в неделю. В них принимает участие только управленческий состав (УС). Данные сессии предназначены для синхронизации участников УС, для сверки текущей деятельности с разработанной стратегией.

Очень важно чтобы не только собственники, но и сотрудники компании одинаково понимали стратегию. Поэтому в ГК WIN Corp организован Хаб Знаний – ежемесячное организационное собрание для всех сотрудников ГК с целью обмена знаниями и переопыления: руководители направлений рассказывают новости про направления, РП – проекты, которые делаются в ГК. Основная задача Хаба Знаний – синхронизироваться и обменяться уроками, извлеченными из завершенных проектов [29], [30].

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Необходимо изменять организационную структуру компании в соответствии с конкретными требованиями стратегии. Как показывают исследования, организационная структура оказывает значительное влияние на результаты деятельности компании. Таким образом, важным становится вопрос о выборе или разработке такой организационной структуры, которая была бы адекватна внешней среде и позволила бы успешно реализовать стратегии компании.

2.2. Анализ организационной структуры ГК WIN Corp

В штате ГК WIN Corp работают 28 сотрудников, которые предоставляют высококачественные услуги по маркетингу, управлению проектами, теории решения изобретательских задач, комплексному интернет-продвижению, разработке веб-сайтов и мобильных приложений, брендингованию и созданию акселерационных программ, франчайзинговых сетей, предпринимательских экосистем региона.

До 2016 года ГК WIN Corp имела организационную структуру, представленную на рисунке 13. В целом организационную структуру управления компанией можно было охарактеризовать как структуру смешанного типа. Группа компаний находилась в начальной фазе перехода от дивизиональной организационной структуры к проектной. Так как ГК WIN Corp разбивалась на самостоятельные бизнес единицы, каждая из которых работала на разных целевых рынках, но под каждый проект внутри бизнес единицы выделялись трудовые, финансовые и др. ресурсы, которыми распоряжались руководители проектов.

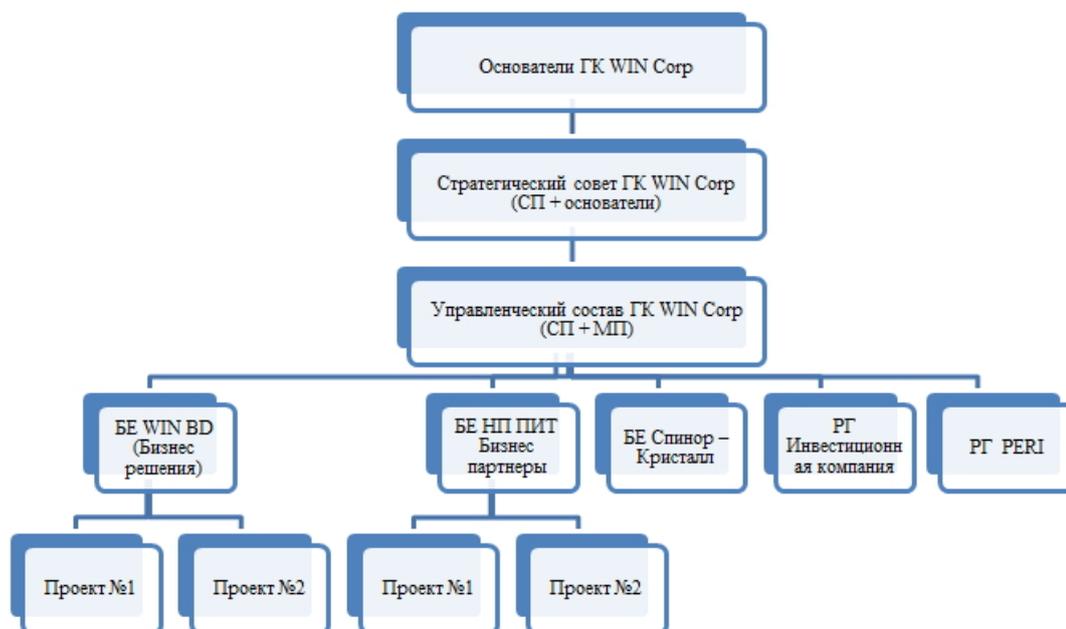


Рисунок 13 – Организационная структура ГК WIN Corp до 2016 года

Управленческий состав Группы компании WIN Corp отвечал за подготовку стратегии ГК и определение стратегии бизнес единиц (БЕ¹), а также инициацию и мониторинг реализации ключевых проектов, рабочих групп (РГ²) и БЕ. В свою очередь стратегический совет утверждал стратегию и отвечал за распределение дивидендов. Основатели группы компании определяли цели и культуру ГК WIN Corp.

На руководителей БЕ и РГ возлагалась полная ответственность за результаты деятельности возглавляемых ими БЕ и РГ. В рамках БЕ и РГ для реализации каждого проекта определялся руководитель проекта (РП), и выделялись ресурсы, которыми распоряжался РП. После завершения проекта сотрудники переходили в новый проект.

Основными причинами перехода ГК WIN Corp к гибкой организационной структуре являются:

- перезагрузка директоров БЕ;
- изменение основной стратегии ГК – вырастать в 4 раз за год по обороту;
- затрудненность старта новых бизнес-проектов (выделение человеческих и инфраструктурных ресурсов);
- дублирование функциональных областей в БЕ;
- низкий уровень самостоятельности в принятии решений;
- ограничение профессионального развития сотрудников БЕ.

Главной целью перехода ГК WIN Corp на гибкую организационную структуру является формирование большего количества ответственных лиц, которые самостоятельно несут ответственность за ГК. Таким образом, реорганизация организационной структуры должна способствовать выполнению основной стратегии ГК WIN Corp.

¹ БЕ – прибыльный бизнес, принадлежащий ГК, который можно оценить как актив и выставить на продажу.

² РГ – новый корабль, до выхода на окупаемость.

Управленческий состав
(МП+СП)
- стратегия ГК и направлений

ОПП (Смолякова):
- работа с системщиками
Малькова - офис-менеджер

ОРП (Абабий):
- работа со стартовиками
Красношлык - помощник
руководителя

Направления	Руководитель направления	Команда (ЕОЛы и РП)	Функции для ГК и проектов
1. Базовое УП + IT + Бизнес event	Смолякова	Подрезова , Кизеев, Сидоренко, Пырьева, Чугаев, Трофимов, Бюллер, Банникова	- сопровождение системных проектов
1.2. Управление НО проектами	Смолякова	Подрезова	
2. Базовый маркетинг и позиционирование	Абабий	Бюллер , Пырьева, Васильева, Сидоренко, Подрезова, Малькова	- позиционирование
2.3. ВЭД	Абабий	Банникова , Балыбина, Смолякова, Чечина, Трофимов	
3. ТРИЗ	Иванченко	Зернин	
2.1. Интернет-маркетинг	Бюллер	Чугаев, Чагин , Балыбина, Дегтярева, Евстегнеева, Локотош, Васильева	- разработка сайтов - дизайн - продвижение
4. Акселерация	Горпинич	Банникова , Зернин	
2.2. Франчайзинг	Абабий	Васильева , Красношлык, Сенченко, Банникова, Трофимов	
6. Инженерно-предпринимательские экосистемы	Зернин	Чечина , Лузянин, Горпинич	
7. Стартующие бизнес-проекты	Кизеев, Горпинич	Абабий, Бюллер, Горпинич, Лузянин, Трофимов, Чугаев	- сопровождение стартующих проектов
5. Инвестиции и финансы	Кизеев, Горпинич	Смолякова, Иванченко, Музалевская, Коновалова	- фин сопровождение, бухгалтерия и документооборот, ЗП
8. Сообщество	Кизеев	Кизеев, Бюллер, Смолякова, Пырьева, Чечина	
		Иванченко Ек.	- РЧК

Функции руководителей:
- приток знаний
- страт партнер
- план продаж
- качество проектов

Команда проекта система

Команда проекта старт

Рисунок 14 – Организационная структура ГК WIN Corp

Реорганизация в ГК WIN Corp проходила следующим образом:

1 этап. Разработка организационной структуры.

Организационная структура ГК WIN Corp, которая существует на текущий момент, представлена на рисунке 14. Также организационную структуру можно представить как паутину, в которой есть несколько самостоятельных единиц: руководители направлений, отдел процессов и проектов (ОПП), отдел развития и позиционирования (ОРП), единые ответственные лица (ЕОЛ) и РП.

ГК WIN Corp отказалась от директоров БЕ, и перешла на матричную структуру, где есть так называемые руководители направлений (РН), которые ответственны за приток новых знаний в направление и стратегических партнеров, выполнение плана продаж.

Количество направлений³ увеличилось, что позволило создать новые БЕ. Добавились следующие направления:

- Внедрение IT решений (позже произошло объединение с направлением Базовое УП).
- ВЭД.
- Внедрение CRM (в мае на УС было принято решение убрать данное направление).
- Интернет-маркетинг.
- Акселерация.
- Франчайзинг.
- Стартующие бизнес-проекты.
- Сообщество.

Был создан отдел развития и позиционирования, функциями которого являются работа со стартовиками (см. этап 2), обеспечение наличия стратегии стартовых проектов, мониторинг проектов стартового типа и

³ **Направление** – ключевая компетенция WIN Corp, необходимая для развития всей группы компаний. Обязательно имеет стратегического партнера (-ов), как источник знаний. Декомпозируется на отдельные продукты.

обеспечение их ресурсами. А к функциям отдела процессов и проектов помимо обеспечения наличия стратегии ГК и направлений, организационной структуры ГК, способа формирования ЗП сотрудников, финансового планирования, начисления и выплаты ЗП, мониторинга проектов и обеспечения их ресурсами, добавилась работа с системщиками (см. этап 2).

В новой структуре под конкретный проект назначается ЕОЛ и РП, набирается команда. Функции ЕОЛ: несет ответственность за итоговый результат (бюджет, результат, сроки, удовлетворенность клиента и команды) и работает с заказчиком напрямую. Функции РП: управление проектом (документация по проекту), управление командой проекта, контроль сроков и качества исполнения задач и контроль бюджета, заполнение соответствующих реестров.

Если руководителю направления требуется человек из другого направления, то он обращается к руководителю этого направления. Команда реализации проекта может формироваться из людей с любого направления (например, РП – с направления данного проекта, дизайнер – с направления Интернет-маркетинг и пр.).

2 этап. Создание и внедрение лестницы роста сотрудника ГК.

В компании была создана лестница роста сотрудника ГК (Приложение В), которая состоит из уровней (стажер, администратор, младший партнер и старший партнер), типов личностей (системщик⁴ и стартовик⁵) и критериев, описывающих зависящие от конкретного типа личности условия карьерного перемещения по лестнице. Основной целью лестницы роста является показать возможности роста в компании, стимулировать саморазвития сотрудников до МП и СП, увеличив тем самым еще больше количество лиц несущих самостоятельную ответственность за ГК.

Одним из критериев перехода сотрудника на новый уровень является сдача внутренних экзаменов по правилам работе в ГК, УП и маркетингу.

⁴ **Системщик** – человек, умеющий оптимальным образом выстроить существующие ресурсы, сроки, задачи, проекты и пр.

⁵ **Стартовик** – человек, умеющий получать выгоду в условиях неопределенности.

Поэтому были разработаны теоретические и практические задания для сдачи данных экзаменов специалистами по HR, УП и маркетингу. Цель проведения экзаменов:

- проверить, насколько сотрудник понимает правила работы, установленные в ГК WIN Corp;
- проверить у сотрудников знание стандарта УП в ГК WIN Corp и базовых инструментов УП;
- проверить у сотрудников умение применять стандарт УП ГК WIN Corp и базовые инструменты УП на практике;
- выявить пробелы по пунктам выше, дать ссылку по изучению недостающих материалов;
- проверить у сотрудников знание стандарта по маркетингу и продажам в ГК WIN Corp и базовых инструментов Маркетинга;
- проверить у сотрудников умение применять базовые инструменты Маркетинга на практике;
- проверить у сотрудников знание позиционирования ГК и отдельных брендов;
- выявить слабые места в разработке маркетинговой стратегии продукта.

3 этап. Корректировка документов.

1. Изменения в стандарте УП ГК WIN Corp:

- Стадия Инициации проекта была скорректирована – помимо РП на проект выделяется ЕОЛ, который теперь согласовывает документы инициации.
- В стадию планирование добавились пункты по внесению проекта в информационные системы, проведению стартового собрания по проекту, осуществлению планирование проекта и отправки документов инициации и планирования в ОПП (для включения в ЗП формы).

- Добавилась стадия Выполнение содержащая следующие пункты: реализация проекта в соответствии с документами инициации проекта, осуществление коммуникации со стейкхолдерами проекта в соответствии с планом коммуникаций из Устава и осуществление мониторинга проекта.

- Добавилась стадия Завершение содержащая следующие пункты: формирование и внесение задачи по завершению проекта, подписание и возврат необходимых документов подрядчикам, клиентам и партнерам, возврат всех ресурсов на свои места (кликеры и пр.), подготовка итогового бюджета проекта, назначение итогового собрания по проекту с командой, заказчиком при необходимости, передача результатов проекта заказчику, определение ответственного за эксплуатацию, подготовка отчета по проекту и представление на Хабе знаний в соответствии с правилами Хаба знаний и структурой отчета, завершение проекта в информационных системах и разработка другие документы завершения согласно ЖЦП по типам (при наличии).

- В типологию проектов ГК WIN Corp добавлены следующие типы, по которым разработаны ЖЦП:

- Проект продвижения.
- Новый город.
- Новое направление.

- Добавлена лестница роста сотрудника ГК.

- В устав проекта добавлены следующие инструменты:

- Анализ ресурсов.
- Аналогичный прошлый опыт.
- Сетевой график.
- План коммуникаций.
- Каналы коммуникаций, используемые в проекте.

- Добавлен экспресс-устав проекта для проектов до 150 тыс. руб.

(Приложение В).

2. Изменения в правилах работы в ГК WIN Corp:

- При трудоустройстве сотруднику необходимо обратиться к РН Интернет-маркетинга, чтобы завести корпоративную почту. Корпоративная почта должна использоваться в переписке с клиентами, на сайте, на визитке.

- В общей папке ГК на гугл-диске представлены все направления ГК по отдельным папкам. Проекты в рамках направлений ведутся внутри соответствующих папок по направлениям.

- Работа по дизайну, продвижению и сайту имеет свою внутреннюю стоимость. Итоговую стоимость необходимо согласовать с руководителем направления Интернет-маркетинг. Данная стоимость включается в бюджет проекта обязательно.

- Подписание документов осуществляется руководителем ОПП + проставление печати. За документы по направлениям отвечают РН. Именно РН вычитывает и проверяет документы по своему направлению и подписывает у руководителя ОПП.

- Оплаты счетов осуществляются только через руководителя ОПП.

3. Изменения в инструкции по работе в Битриксе:

- Во вкладке Структура представлена только общая структура ГК WIN Corp, нет деления по БЕ.

- Ответственными за приглашение/увольнение сотрудников стали руководители направлений ГК, а не директора БЕ.

- Группой в Битрикс может быть Направление ГК и модератором группы является руководитель данного направления.

- Направления приняли следующие сокращения: Управление проектами и ИТ – УП; Бизнес ивенты – БЕ; Управление НО проектами – НО; Маркетинг – М; Интернет-маркетинг – ИМ; Франчайзинг – Ф; ВЭД – ВЭД; ТРИЗ – ТРИЗ; Акселератор – Акс; Инвестиции и финансы – Инвест; ИП Экосистемы – Экос; Стартующие бизнес-проекты – Старт и Сообщества – Сообщ.

- Группы по брендам делаются внутри направлений. Таким образом, проекты по брендам внутри направления называются «Направление (кратко)_бренд», например, BE_WIN BD (Направление Бизнес ивенты входит в бренд WIN BD).

- Группы для проектов внутри каждого направления называются «Направление (кратко)_*И/Р/З_проект», например, BE_P_U-NOVUS`16 (U-NOVUS`16 находится на стадии реализации и входит в направление Бизнес ивенты).

- Две группы стали общедоступными: Стандарты – содержат все общие документы и Продажи – содержат предложения и задачи по продажам (в т.ч. внедрение CRM в ГК).

- Группы для функций теперь создается только под брендом ГК: ГК_Ф*_Функция.

- После того, как проект завершен, РП выкладывает в группе ГК_Ф_Стандарты, папке Хаб знаний извлеченные уроки с указанием ссылки на архивную группу.

- За работу всей организации в системе Битрикс отвечает руководитель отдела процессов и проектов ГК.

4. Изменения в Google-календаре.

Вместо пяти календарей для каждой БЕ: WIN Corp, Бизнес Партнеры, WIN BD_продажи, WIN BD_производство и Спинор Кристал. Теперь всего 3 календаря: ГК_Внешний (если встреча стоит с внешним человеком - клиентом, партнером и пр.), ГК_Внутренний (если внутренние орг собрания по проектам, личная занятость человека) и Полигон ИП (для сотрудников Полигона ИП ТПУ).

5. Изменения в Плане продаж.

План продаж составляется не по БЕ, а по направлениям.

6. Изменения в Смете:

- Удалилась строчка Директор – так как ГК WIN Corp отказалась от директоров БЕ.
- Отдел продаж заменен на Продажников, которые получают 10% с продажи.
- Добавились строчки ОПП – получает 1% с прихода, РН – получает 2% и ЕОЛ, который получает 4%.
- РП теперь получает 4% с прихода, вместо 5%.

4 этап. Формирование команд направлений.

Формирование команд направлений происходило по средствам гугл-опроса сотрудников о трех самых интересных направлениях и трех категорически неинтересных направлениях. Далее учитывая интересы сотрудников, планировалась работа направлений. Сотрудники, выбравшие направление интернет-маркетинг теперь работают под брендом студии интернет-маркетинга Провокация. Был назначен руководитель отдела развития и позиционирования ГК.

С 11 января 2016 года ГК WIN Corp перешла к матричной структуре управления проектами. Проведенный опрос (анкетный опрос, представленный в приложении Д) среди сотрудников ГК показал, что при переходе на гибкую организационную структуру ГК WIN Corp сотрудники не столкнулись с проблемами, так как руководство вводило изменения постепенно:

- в ноябре презентация лестницы роста на Хабе Знаний;
- с декабря по январь проведение внутренних экзаменов по правилам работе в ГК, УП и маркетингу;
- в начале декабря рассылка всем сотрудникам статьи Петра Скобелева об организации мыслящего роя для ознакомления и большего понимания будущей структуры ГК, уход от централизованной системы управления;

- в середине декабря презентация стратегии ГК с новой организационной структурой.

Данные изменения можно с уверенностью назвать инновацией, так как инновацией является новый организационный метод в организации рабочих мест, введенный в употребление, то есть реально используемый в деятельности предприятия. По типу данная инновация является организационной и соответствует минимальному уровню новизны: новое для предприятия. Она направлена на повышение эффективности деятельности организации главным образом с помощью:

- Сокращения времени реагирования на запросы клиентов;
- Повышения качества предоставляемых услуг;
- Повышения гибкости структуры;
- Сокращения времени исполнения;
- Совершенствования коммуникаций между сотрудниками;
- Повышения интенсивности обмена знаниями;
- Укрепления и развития связей с потребителями;
- Улучшения условий труда;
- Как следствие из всего вышеперечисленного – повышение производительности.

Отличительная черта от прочих организационных изменений, не являющихся инновацией – это то, что организационный метод ранее на предприятии не использовался, и он является результатом реализации стратегических решений руководства.

2.3. Оценка эффективности управления проектами в ГК WIN Corp

В основе выбора организационной структуры ГК WIN Corp лежит потребность в создании специальных проектных команд, которые занимаются управлением отдельных проектов в рамках направлений

деятельности компании. Прежде всего, дадим определение понятию «проект». Существует много определений слова «проект». Различия в них, главным образом, связаны с различиями условий и требований выполнения проектов, интересами и потребностями заинтересованных сторон. Ряд примеров определений «проект» приведены ниже.

Проект – это ограниченная по времени и затратам деятельность, направленная на достижение определенного перечня результатов / продуктов (выполнения работ, необходимых для достижения целей проекта) при соблюдении требований и стандартов качества [46].

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [27].

Проект – комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, органичное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика.

Основные характеристики проекта таковы [21], [44]:

1. Установленная цель. Основная цель проекта – удовлетворение потребностей заказчика.

2. Определенная продолжительность выполнения, с точкой начала и завершения. Проект заканчивается вместе с достижением всех его целей или наоборот, когда становится ясно, что эти цели не могут быть достигнуты. Временность не означает краткосрочность проекта – многие проекты могут продолжаться несколько лет. В любом случае, проект конечен и не может состоять из постоянно продолжающихся действий.

3. В проекте участвуют несколько подразделений и разнообразные эксперты.

4. Выполняется что-то новое, чего никогда не делалось ранее.

5. Особые требования по времени, затратам и качеству выполнения работ.

Хотя люди и осуществляли проекты тысячелетиями, управление проектами как уникальный вид руководства является достижением

последних лет. Дадим несколько определений «управление проектами». Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [27]. Управление проектами – это применение умений, знаний, приемов и инструментов к работам над проектом с целью удовлетворения требований к проекту. Также это отдельная сфера, которая предназначена для управления временной деятельностью с уникальными результатами [10].

Под эффективностью (продуктивностью) понимается способность использовать временные, материальные, финансовые и человеческие ресурсы для достижения конечного результата проекта и удовлетворения ожидания всех участников или заинтересованных сторон проекта [46]. В свою очередь, эффективность проекта – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. Оценка проекта – это способ достижения качества. Оценка проекта показывает достигнутые успехи, и как идет процесс выполнения проекта, можно ли делать что-то по-другому, или не нужно делать вовсе, позволяет определить слабые стороны и определить, что можно изменить или улучшить, позволяет повысить качество, получив обратную связь.

В ГК WIN Corp оценка эффективности проектов, прежде всего, необходима для РН в качестве инструмента поддержки принятия решений в процессе управления проектами и ГК в целом. При оценке эффективности системы управления проектами необходимо рассматривать обширный набор различных аспектов – критериев. Далее будут представлены основные критерии для проведения оценки эффективности управления проектами в ГК WIN Corp, и построена модель.

В ГК WIN Corp после принятия решения о старте нового проекта РП заполняет устав проекта, в котором одними из составляющих обязательных элементов являются цель и критерии успешности проекта, которые в предложенной модели будут использоваться для оценки эффективности проекта после фазы Завершение.

Цель проекта формулируется по SMART-тесту: конкретность, измеримость, достижимость, согласованность с целями организации/ программы и ограниченность по времени. В свою очередь, критерии успешности по уставу ГК – измеримые показатели по проекту, при выполнении которых проект будет считать успешно выполненным (в т.ч. внутренние неформальные цели проекта).

В силу ограничений, таких как, время и большое количество типов проектов, необходимо было выбрать определенный тип проекта для дальнейшего рассмотрения и апробирования модели. Большая часть проектов реализуемых в ГК WIN Corp – это проект-продукт, поэтому данный тип проекта был выбран для оценки эффективности управления проектами в ГК WIN Corp. Проект-продукт – это проект, направленные на реализацию продукта, подразумевает извлечение прибыли, данный тип проекта должен иметь чистую прибыль от 25% и выше (если проект непрофильный, то – от 30%) согласно типологии проектов ГК WIN Corp.

Выбранная модель эффективности управления проектами опирается на Устав проекта ГК WIN Corp, представленный в Приложении В. В данной оценке будет использоваться модель, включающая в себя два уровня (Рисунок 15):

1. Оценка цели проекта
2. Оценка критериев успешности проекта.

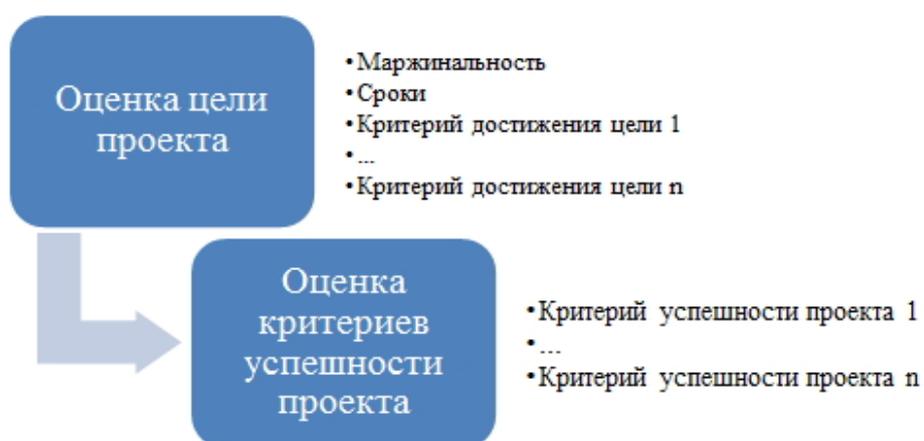


Рисунок 15 – Модель оценки эффективности управления проектами

Первый уровень представляет собой оценку достижения цели проекта. Оценку должен производить РП, а ЕОЛ согласовывать. Расшифровка критериев по цели проекта представлена в Таблице 11.

Таблица 11 – Расшифровка критериев по цели проекта

Коэффициент	Критерий (Маржинальность)	Критерий (Срок)	Критерий достижения цели 1*	Критерий достижения цели n*
0	Отклонение от чистой прибыли согласно типу от 15% до 25%	Если были нарушены вехи, и это привело к большому сдвигу сроков проекта			
0,25	Отклонение от чистой прибыли согласно типу от 10% до 15%	Если были нарушены вехи, и это привело к небольшому сдвигу сроков проекта			
0,5	Отклонение от чистой прибыли согласно типу от 5% до 10%	Если было нарушено большего количество вех, но проект выполнен в срок			
0,75	Отклонение от чистой прибыли согласно типу до 5%	Если было нарушено 2-3 вехи, но проект выполнен в срок			
1	Соответствует чистой прибыли согласно типу проекта	Если проект выполнен в срок, без нарушения вех			
*Индивидуальный критерий для каждого проекта, который считается в долях от выполнения плана. Показатель 1 (100%) говорит о том, что все идет по плану, показатель менее 1 свидетельствует о том, что ход работы хуже запланированного.					

Второй уровень представляет собой оценку критериев успешности проекта. Оценку должен производить РП, а ЕОЛ согласовывать (таблице 12).

Таблица 12 – Критерии успешности проекта

Коэффициент	Критерий успешности проекта 1*	Критерий успешности проекта m*
0			
0,25			
0,5			
0,75			
1			
*Индивидуальный критерий для каждого проекта, который считается в долях от выполнения плана. Показатель 1 (100%) говорит о том, что все идет по плану, показатель менее 1 свидетельствует о том, что ход работы хуже запланированного.			

Оценка эффективности управления проектами в данной модели определяться по формуле:

$$E = \frac{\sum_1^n k_{ц} + \sum_1^m k_{у}}{n+m} * 100\%,$$

где $k_{ц}$ – коэффициент по цели проекта;

$k_{у}$ – коэффициент успешности проекта;

n – количество критериев по цели проекта;

m – количество критериев успешности проекта.

В таблице 13 представлены уровни управления проектом по эффективности.

Таблица 13 – Уровни эффективности управления проектом

Комплексная оценка, %	Градация
0 – 25 %	Чрезвычайно неэффективный
25 – 50 %	Неэффективный
50 – 75 %	Эффективный
75 – 100 %	Очень эффективный

Теперь апробируем разработанную модель для эффективности управления проектами в ГК WIN Corp на проектах-продуктах из направления «Управление проектами» реализованных до внедрения гибкой организационной структуры и после. Под данные критерии попадают следующие проекты:

- Базовый курс Практика управления проектами (2016 г.).
- U-NOVUS 2016 (2016 г.).
- Умный отдых (2015 г.).
- Сибирский форум в Новосибирске (2015 г.).
- Исследование для НИУ ВШЭ (2015 г.).
- Аутсорсинг (ИФВТ) (2015 г.).

До внедрения текущей организационной структуры в 2015 г. было реализовано 22 проекта-продукта, но так как уставы были внедрены в феврале и для проектов до 150 тыс. руб. не заполнялся устав, то для исследования было выделено 4 проекта.

В таблице 14 и таблице 15 представлены исходные данные по проектам за 2015 г. и 2016 г. Далее произведена оценка проектов по разработанной модели (Таблица 16 и Таблица 17).

Таблица 14 – Исходные данные проектов 2015 г.

Название проекта	Цель проекта (план/ факт)		Критерии успешности (план/ факт)	
Умный отдых	1. Сделать не менее 10 продаж разным людям в течение 1 месяца после УО посредством данного выезда за счет повышения лояльности.	1. Ноль продаж.	1. Минимальное кол-во участников выездного клуба 50 человек (без учета сотрудников WIN Corp)	1. 31 человек
			2. 30 постов в соц. сетях по итогу УО.	2. 20 постов
	2. Создать 5 общих проектов среди участников УО.	2. Три общих проекта.	3. 10 отзывов от участников УО, которые можно выложить на сайт.	3. более 10 отзывов
			4. Повышение уровень корпоративной культуры среди внутренних сотрудников ГК Win Corp.	4. 50% сотрудников было на УО.
Сибирский форум в Новосибирске	Проведение Сибирского Форума 24 октября 2014 с маржинальностью не менее 25%.	Сибирский Форум проведен 17 октября 2014 года с маржинальностью не менее 0%.	1. Количество участников форума – не менее 150, из них не менее 15% - уже наши клиенты.	1. 120 участников, 15% наши клиенты
			2. Количество регионов-участников – не менее 5 (Новосибирск, Кемерово, Красноярск, Барнаул, Томск), эти участники должны быть потенциальными партнерами или ЦА.	2. Томские: 53% СФО: 47% (более 5 регионов).
			3. Количество привлеченных партнеров к форуму – не менее 5. Федеральный партнер.	3. 0 федеральных партнеров.
			4. Позиционирование экспертной команды.	4. В форуме в качестве модераторов приняли участие почти все эксперты ГК.
			5. Информация о форуме в федеральных СМИ.	5. Публикация 1 статьи в федеральном СМИ.
			6. Посты о форуме, сделанные не нами: до и после мероприятия (по #).	6. Более 50 постов сделанными не сотрудниками и экспертами ГК.
			7. Он-лайн трансляция во время форума.	7. Во время форума велась он-лайн трансляция.

Исследование для НИУ ВШЭ	Проведение исследования для НИУ ВШЭ до конца июля 2015 г. маржинальностью не менее 25%.	Проведено исследование для НИУ ВШЭ до конца июля 2015 г. маржинальностью не менее 25%.	1. 21 интервью проведено до 30 июля	1. 21 интервью проведено до 30 июля.
			2. У нас есть минимум 3 полезных контакта для БП	2. 0.
			3. Из числа интервьюируемых более половины – новые знакомства	3. 10% интервьюируемых новые знакомства.
Аутсорсинг (ИФВТ)	Разработка и внедрение сервиса сопровождения проектов в ИФВТ НИ ТПУ посредством своевременной реализации проекта «Материалы для экстремальных условий» до конца мая 2015 с прибылью (для НП) не менее 5%.		1. Создание и испытание 3д принтера до мая 2015 года.	1. Создан и испытан 3д принтера до мая 2015 года.
			2. Проект открытия научно-образовательного центра аддитивных технологий реализован в мае 2015 года.	2. Открыт научно-образовательный центр аддитивных технологий в мае 2015 года.
			3. Организован отдел по УП/проектный офис (проверка работы офиса запуском пилотного проекта).	3. Офис не масштабировался на новые проекты.
			4. Успешно проведен эксперимент на МКС (сроки).	4. Не был проведен эксперимент на МКС.
			5. Все работы выполнены в соответствии с календарным планом.	5. 40% работ выполнялось в соответствии с календарным планом.
			6. Нет, претензией по выполненной работе со стороны заказчика (относительно нас-ИФВТ (если его можно назвать нашим заказчиком), относительно ИФВТ-РКК Энергия).	6. Не было претензий.
			7. Отдел по УП / проектный офис работает согласно методологии УП.	7. Проектный офис работал согласно методологии УП на 50%.
			8. Разработана технология управления проектом на аутсорсинге.	8. Не была разработана технология управления проектом на аутсорсинге.

Таблица 15 – Исходные данные проектов 2016 г.

Название проекта	Цель проекта (план/ факт)		Критерии успешности (план/ факт)	
Базовый курс «Практика управления проектами»	Провести Базовый курс ПУП в г. Томске 16-17 апреля 2016 г. с маржинальностью не менее 25%.	Провели Базовый курс ПУП в г. Томске 16-17 апреля 2016 г. с маржинальностью 25%.	1. Участники - не менее 12.	1. 12 человек
			2. В курсе приняла участие команда/участники не из г. Томска.	2. г. Томска, г. Новосибирск
			3. Получить запрос на другой любой продукт WIN BD.	3. Заказ на разработку сайта
U-NOVUS 2016	Привлечь в ТО пул ресурсов (материальные, связиевые!) для развития инноваций и науки. С маржинальностью не менее 25%.	Форум проведен, Цель долгосрочная, но уже сейчас есть договоренность сотрудничать с ФПИ и др. Маржинальность 25%.	1. Глубокие мероприятия касательно робототехники, не только развлекательные.	1. Выполнено: были круглые столы, конференции дискуссии.
			2. Участие всех ИП в Форуме.	2. Не поддержали только Сколково.
			3. Заключение знаковых соглашений для области не менее 3 шт.	3. Заключено 2 соглашения, идут переговоры по заключению 3-го.
			4. Посещение Форума уважаемыми лицами (Например, Дворкович А.В.).	4. Выполнено: Приезд ВИПа – полпреда президента в СФО Рогожкина Н.Е..
			5. Газпром – спонсор.	5. Выполнено: Газпром выступил спонсором на 5 000 000 + АИРР 3 000 000.
			6. Мероприятия для привлечения ресурсов (выставка, презентация проектов для НТИ и т.п.).	6. Выполнено: все запланированные мероприятия проведены.

Таблица 16 – Оценка эффективности управления проектами в ГК WIN Corp 2015 г.

Умный отдых		Сибирский форум в Новосибирске		Исследование для НИУ ВШЭ		Аутсорсинг (ИФВТ)	
Критерии	Коэффициенты оценки	Критерии	Коэффициенты оценки	Критерии	Коэффициенты оценки	Критерии	Коэффициенты оценки
Маржинальность	1	Маржинальность	0	Маржинальность	1	Маржинальность	1
Сроки проекта	0,75	Сроки проекта	0,75	Сроки проекта	1	Сроки проекта	1
Сделать не менее 10 продаж разным людям в течение 1 месяца после УО посредством данного выезда за счет повышения лояльности.	0	Количество участников форума – не менее 150, из них не менее 15% - уже наши клиенты.	0,8	21 интервью проведено до 30 июля	1	1. Создание и испытание 3д принтера до мая 2015 года.	1
Создать 5 общих проектов среди участников УО.	0,6	Количество регионов-участников – не менее 5 (Новосибирск, Кемерово, Красноярск, Барнаул, Томск), эти участники должны быть потенциальными партнерами или ЦА.	1	У нас есть минимум 3 полезных контакта для БП	0	2. Проект открытия научно-образовательного центра аддитивных технологий реализован в мае 2015 года.	1
Минимальное кол-во участников выездного клуба 50 человек (без учета сотрудников WIN Corp)	0,62	Количество привлеченных партнеров к форуму – не менее 5. Федеральный партнер.	0	Из числа интервьюируемых более половины – новые знакомства	0,2	3. Организован отдел по УП/проектный офис (проверка работы офиса запуском пилотного проекта).	0

30 постов в соц. сетях по итогу УО.	0,66	Позиционирование экспертной команды.	0,8			4. Успешно проведен эксперимент на МКС (сроки).	0
10 отзывов от участников УО, которые можно выложить на сайт	1	Информация о форуме в федеральных СМИ.	1			5. Все работы выполнены в соответствии с календарным планом.	0,4
Повышение уровня корпоративной культуры среди внутренних сотрудников ГК Win Corp.	0,5	Посты о форуме, сделанные не нами: до и после мероприятия (по #).	1			6. Нет, претензией по выполненной работе со стороны заказчика (относительно нас-ИФВТ (если его можно назвать нашим заказчиком), относительно ИФВТ-РКК Энергия).	1
		Он-лайн трансляция во время форума.	1			7. Отдел по УП / проектный офис работает согласно методологии УП.	0,5
						8. Разработана технология управления проектом на аутсорсинге.	0
Итого	64%	Итого	70%	Итого	64%	Итого	59%

Таблица 17 – Оценка эффективности управления проектами в ГК WIN Corp 2016 г.

Базовый курс «Практика управления проектами»		U-NOVUS 2016	
Критерии	Коэффициенты оценки	Критерии	Коэффициенты оценки
Маржинальность	1	Маржинальность	1
Сроки проекта	1	Сроки проекта	1
Участники - не менее 12	1	Привлечь в ТО пул ресурсов	0,5
В курсе приняла участие команда/участники не из г. Томска.	1	Глубокие мероприятия касательно робототехники, не только развлекательные	1
Получить запрос на другой любой продукт WIN BD.	1	Участие всех ИР в Форуме	0,75
		Посещение Форума уважаемыми лицами (Например, Дворкович А.В.).	1
		Газпром – спонсор.	1
		Мероприятия для привлечения ресурсов (выставка, презентация проектов для НТИ и т.п.).	1
Итого	100%	Итого	90,6%

Как видно из оценки эффективности средней процент до внедрения гибкой организационной структуры равен 64,3%, после - 95,3%. Также, по мнению сотрудников ГК (анкетный опрос, представленный в приложении Д), после перехода на гибкую организационную структуру проекты начали вестись лучше за счет следующих факторов:

- сокращение нагрузки РНов и передача полномочий принятия решений на ЕОЛов;
- усиление личной ответственности ЕОЛов и РП проекта;
- гибкое и эффективное использование ресурсов сотрудников ГК: их знаний, компетенций в рамках выделения отдельных направлений;
- сокращение протяженности коммуникационных связей от члена команды до РП и ЕОЛа.

Таким образом, гипотеза подтверждена: внедрение гибких организационных структур способствует повышению эффективности управления проектами. Но существует недостаток оценки эффективности по

данным критериям, он заключается в отсутствии оценки относительно критериев соответствия проектов системе целей ГК, принятым стратегиям и механизму распределения ресурсов. Следовательно, необходимо усовершенствовать существующую модель оценки эффективности.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ4А	А.Н. Сидоренко

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Магистр	Направление/ специальность	Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стабильность заработной платы; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации. <p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – взаимодействие с местным сообществом. <p>1. Определение стейкхолдеров организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации. <p>2. Определение структуры программы КСО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия. <p>3. Определение затрат на программы КСО:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО. <p>4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.</p>
Перечень графического материала:	При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Н.В. Черепанова	к.фил.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	А.Н. Сидоренко		

Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ГК WIN Corp

На сегодняшний день успех компании предприятий зависть от эффективности организации ее внутренней среды. Именно внедрение принципов КСО в повседневную деятельность компании способствует успеху предприятия на рынке, так как это создает положительный имидж в регионах присутствия, дает дополнительные конкурентные преимущества с помощью проведения социально ответственной политики.

ГК WIN Corp с точки зрения социальной ответственности рассматривает свою внешнюю и внутреннюю среду как множество заинтересованных групп (стейкхолдеров). Под стейкхолдерами понимают все организации и всех личностей, которых так или иначе (в положительном или отрицательном смысле) затрагивает организация. ГК WIN Corp имеет большой круг стейкхолдеров, которые по праву относятся к разряду ключевых, так как оказывают сильное влияние на политику и устойчивое развитие компании, ее финансовое благосостояние.

К прямым стейкхолдерам ГК WIN Corp относятся:

- Управленческий состав.
- Руководители направлений.
- Персонал.
- Стратегические партнеры.
- Привлеченные эксперты.
- Клиенты.
- Налоговые органы.
- Государственные внебюджетные фонды.

Управленческий состав (старшие и младшие партнеры) является ключевыми стейкхолдерами ГК WIN Corp, так как именно он определяет цели, культуру, миссию, базовые ценности и стратегию ГК. Руководители

направлений ответственны за приток новых знаний в направление, стратегических партнеров, выполнение плана продаж и качество проектов.

Персонал ГК WIN Corp – это сотрудники, которые предоставляют высококачественные услуги по всем видам деятельности ГК. В ГК WIN Corp существует лестница роста, описывающая зависящие от конкретного типа личности (системщик и стартовик) условия карьерного перемещения по лестнице. Основной целью лестницы роста является показать возможности роста в компании, стимулировать саморазвития сотрудников до младших и старших партнеров. Средняя заработная плата сотрудника в ГК WIN Corp выше средней заработной платы по Томской области, также каждый сотрудник при желании может увеличить себе заработную плату за счет совершения продаж продуктов ГК.

Стратегические партнеры и привлеченные эксперты – это компании или отдельные личности, присутствие или отсутствие которых влияет на реализацию стратегии ГК. Совместно с партнерами и экспертами проводятся различными мероприятия (корпоративные курсы, форуму и т.д.) способствующие выполнению стратегической цели.

В основном клиенты ГК – это компании с оборотом более 100 млн. руб. с желанием развиваться и пониманием стоимость хороших продуктов. В ГК WIN Corp функционируют 8 бизнес-направлений, которые позволяют предоставлять клиентам разнообразные услуги по маркетингу, управлению проектами, теории решения изобретательских задач, комплексному интернет-продвижению, разработке веб-сайтов и мобильных приложений, брендированию и созданию акселерационных программ, франчайзинговых сетей, предпринимательских экосистем региона.

Налоговые органы и государственные внебюджетные также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).

К косвенным стейкхолдерам можно отнести:

- Профессиональные ассоциации ГК WIN Corp – клуб управления проектами и маркетинговый клуб. Эти два сообщества способствуют продажам услуг бизнес-направлений и дают доступ к новым знаниям, знакомствам.
- Благотворительные организации и фонды (сбор компанией вещей нуждающимся).
- Конкуренты (мониторинг сильных и слабых сторон своих конкурентов для корректировки собственной стратегии развития).
- ГК WIN Corp имеет большой круг стейкхолдеров, которые по праву относятся к разряду ключевых, так как оказывают сильное влияние на политику и устойчивое развитие компании, ее финансовое благосостояние.

ГК WIN Corp реализует широкую программу по поддержанию корпоративной социальной ответственности, как внутреннюю (безопасность труда, стабильность заработной платы, развитие человеческих ресурсов через обучающие мероприятия и прочее), так и внешнюю (корпоративная благотворительность, взаимодействие с местным сообществом, ответственность перед клиентами за результат работы и т.д.). Структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлена программа. Далее будет описана программа обучения сотрудников ГК, которая относится к внутренне программе корпоративной ответственности (Таблица 18).

Таблица 18 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Клуб управленцев	Сотрудники Клиенты Эксперты в УП	2 раза в год	Позволяет развивать компетенции по управлению проектами в среде специалистов, быть в профессиональном сообществе узнавать и делиться опытом, новыми инструментами, подходами и трендами.

Продолжение таблицы 18.

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Практика управления проектами	Сотрудники Клиенты Тренер по УП	По запросу клиентов	Позволяет вооружить основными сведениями и техникой проектного менеджмента, что должно увеличить долю успешных проектов.
Стратегические сессии	Управленческий состав Сотрудники	4 раза в год	Позволяет синхронизироваться по цели, миссии ГК, разработать/корректировать стратегию на год, определить ключевые проекты, которые обеспечат данную стратегию, т.е. позволят достичь цели.

Таким образом, данная программа корпоративной социальной ответственности помогает сотрудникам набирать необходимых компетенций в управлении проектами, маркетинге и продажах, а также позволяет сотрудникам понимать и влиять на стратегию ГК.

Далее представлены основные затраты на реализацию программы по обучению сотрудников ГК (Таблица 19).

Таблица 19 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Цена, руб.	Количество мероприятий в год	Стоимость реализации на год, руб.
Клуб управленцев, Маркетинговый клуб	3 000	4	12 000
Практика управления проектами	80 000	2	160 000
Стратегические сессии	2 000	4	8 000
			ИТОГО: 180 000 руб

Общая стоимость КСО на год составляет 180 000 руб, что является оптимальной стоимостью для проведения данных мероприятий.

Программа по обучению персонала способствует стратегии и миссии ГК WIN Corp – увеличение оборота ГК в 4 раза каждый год, развитие бизнеса и сообщества проактивных предпринимателей страны. Для ГК WIN Corp одинаково важны как внешняя, так и внутренняя корпоративная социальная ответственность. Представленные в таблице 18 программы КСО полностью

удовлетворяют интересам стейкхолдеров. Затрачиваемые ГК WIN Corp средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой ГК, так и для ее партнеров и клиентов.

Данная программа обучения сотрудников, несомненно, повышает квалификацию сотрудников, вовлеченность сотрудников в работу позволяет ГК достигать хороших темпов роста и увеличивать доходы. Оборот ГК каждый год растет в четыре раза за счет большего доверия клиентов к ГК WIN Corp. Стратегические партнеры и клиенты рекомендуют ГК своим знакомым и сами являются постоянными клиентами. Данная программа способствует улучшению имиджа компании (среди партнеров, текущего и потенциального персонала, в деловой среде), стимулирует продажи. Программа КСО пересматривается, и корректируются в случае необходимости каждые полгода работы на стратегических сессиях. Благодаря программе КСО компания следует стратегии развития, имеет сильных партнеров и сильных сотрудников, что способствует качественной реализации проектов с высокой стоимостью.

Заключение

В связи с ускорением темпа жизни, развитием технологий, глобализацией и стремительными изменениями во всех сферах жизни, организациям необходимо подстраиваться под изменяющиеся требования внешней и внутренней среды, быть более гибкими и как следствие менять свою организационную структуру. Следует подчеркнуть, что все организационные изменения, даже самые незначительные, предполагают преобразование всех организационных процессов. В условиях динамичности и непредсказуемости наиболее эффективными является уход от иерархических организационных структур к гибким организационным структурам матричного типа.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, стратегией, функциями, процессами, механизмами функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее значительном влиянии на все аспекты работы компании. В свою очередь, организационная структура зависит от вида деятельности компании, поэтому проводя реорганизацию необходимо учитывать особенности компании.

Для компаний, занимающихся проектной деятельностью, проект – это средство стратегического развития компании, следовательно, эффективное управление проектами способствует достижению стратегических целей компании. Переход на гибкую организационную структуру матричного типа позволяет повысить производительность путем:

- сокращения нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень;
- усиления личной ответственности конкретного руководителя за проект;
- гибкого и эффективного использования ресурсов сотрудников: их знаний, компетенций;

- сокращения протяженности коммуникационных связей от сотрудников к руководителю проекта и от него к высшему руководству.

В настоящее время не существует определенных четких наборов показателей оценки эффективности матричных структур, что обуславливает необходимость создания модели оценки для последующей апробации и обоснования эффективности внедрения гибкой организационной структуры для управления проектами.

В качестве объекта исследования была выбрана ГК WIN Corp, которая на момент исследования находилась в переходном состоянии от иерархической организационной структуры к гибкой.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были проанализированы различные виды организационных структур, выявлены их преимущества и недостатки, в результате чего был сделан вывод о том, что гибкие организационные структура наилучшим образом подходит для реализации проектов.

Кроме того в работе исследованы понятия и виды инноваций, вследствие чего можно сделать вывод о том, что внедрение гибкой организационной структуры в ГК WIN Corp является организационной инновацией, которая является новой для предприятия и отвечает минимальным требованиям новизны.

Был проанализирован опыт перехода ГК WIN Corp к матричной организационной структуре. Информация была получена в ходе глубинного интервью с руководителем ОПП и HRом, по средством передачи данных (организационная структура ГК WIN Corp, Стандарт УП ГК WIN Corp, Шаблон сметы, Инструкция по работе в Битриксе, Правила работы в ГК WIN Corp), а также с помощью он-опроса сотрудников ГК WIN Corp.

Была разработана модель оценки эффективности управления проектами, которая опирается на Устав проекта ГК WIN Corp и включает в себя два уровня: оценка цели проекта и оценка критериев успешности проекта. В силу

ограничений для оценки эффективности управления проектами в ГК WIN Corp был выбран тип проект-продукт и произведена оценка управления проектами до и после внедрения гибкой организационной структуры.

Результатом данной оценки стало подтверждение гипотезы о том, что внедрение гибких организационных структур способствует повышению эффективности управления проектами. Эффективность управления проектами увеличилась после внедрения гибкой организационной структуры на 31%.

Таким образом, в ходе исследования были выполнены все задачи и достигнута поставленная цель: обосновано внедрение гибкой организационной структуры для повышения эффективности управления проектами на примере ГК WIN Corp.

В будущем разработанная модель будет доработана относительно критериев соответствия проектов системе целей ГК, принятым стратегиям и механизму распределения ресурсов.

Список публикаций студента

1. Sidorenko A. N. , Abushaeva M. E. Women in senior management [Electronic resorces] // Journal of Economics and Social Sciences. - 2015 - №. 6. - p. 78-81. - Mode of access: <http://jess.esrae.ru/10-146>
2. Sidorenko A. N. , Marugina N. I. Valuation methods of logistic innovations implementation results [Electronic resorces] // Journal of Economics and Social Sciences. - 2015 - №. 7. - p. 27-30. - Mode of access: <http://jess.esrae.ru/56-1802>
3. Sidorenko A. N. , Serkova N. V. , Stupnikova O. B. Management of communications as controlling mechanism organizational behavior [Electronic resorces] // Journal of Economics and Social Sciences. - 2015 - №. 6. - p. 55-59. - Mode of access: <http://jess.esrae.ru/10-129>
4. Sidorenko A. N. , Sirazitdinova Y. S. , Marugina N. I. Classification of logistics innovation [Electronic resorces] // Journal of Economics and Social Sciences. - 2015 - №. 6. - p. 15-18. - Mode of access: <http://jess.esrae.ru/10-134>
5. Подрезова П. А. , Сидоренко А. Н. Онлайн-продвижение сайтов как эффективный способ вывода новой услуги на рынок и увеличение интереса к ней (на примере AAA-SITE) // Импульс - 2013: труды X Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 27-29 Ноября 2013. - Томск: ТПУ, 2013 - С. 196-198
6. Сидоренко А. Н. , Сиразитдинова У. Ш. Внедрение инноваций в ритейле: основные преимущества и недостатки // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России", посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете, Томск, 18-22 Ноября 2014. - Томск: Изд-во ТПУ, 2014 - Т. 2 - С. 113-118

7. Сидоренко А. Н. , Титенко (Сушилова) Е. А. Методы борьбы с бедностью. Политика социальной защиты населения // Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее: сборник научных трудов II Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых: в 4 т., Томск, 8-12 Октября 2013. - Томск: ТПУ, 2013 - Т. 4 - С. 113-115
8. Сидоренко А. Н. , Титенко Е. А. Методы борьбы с бедностью. Политика социальной защиты населения // Экономика России в XXI веке: Сборник научных трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции "Фундаментальные проблемы модернизации экономики России", Томск, 15-18 Ноября 2011. - Томск: ТПУ, 2011 - С. 375-378
9. Сидоренко А. Н. , Туник Т. Н. Комплексное адаптивное лидерство в управлении проектами // Архитекторы будущего: сборник научных трудов Всероссийской научной школы по инженерному изобретательству, проектированию и разработке инноваций, Томск, 28-30 Ноября 2014. - Томск: ТПУ, 2014 - С. 64-70
10. Сидоренко А. Н. Методы оценки результатов реализации логистических инноваций // Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Прага, 12-13 Марта 2015. - Прага: Vedecko vydavatelske centrum «Sociosfera-CZ», 2015 - С. 146-148
11. Сидоренко А. Н. Одноразовый мир ВИС // Импульс-2011: труды VIII Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 24-25 Ноября 2011. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011 - Т. 2 - С. 190-191
12. Сидоренко А. Н. Оценка экономической эффективности от внедрения RFID-технологии в ритейле // Импульс - 2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и

предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28
Ноября 2014. - Томск: ТПУ, 2014 - С. 142-145

Список использованных источников

1. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – М.: Академия Естествознания, 2011. – 143 с.
2. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №1. – С. 3-13.
3. Асаул А.Н., Войнаренко А.Н., Ерофеев А.Н. Организация предпринимательской деятельности Учебник. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
4. Афоничкина А.И. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2014. – 528 с.
5. Балалаев А.С., Королищук Е. В. Основы логистики: Учебное пособие к практическому курсу. – Хабаровск: ДВГУПС, 2012. – 128 с.
6. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – 2010. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/04.shtml> (дата обращения: 17.04.2016).
7. Баринов, В. А. Организационное проектирование: учебник. – М.: Инфра-М, 2010. – 384 с.
8. Быкова А.А. Организационные структуры управления. – М.: Олма-Пресс Инвест, 2003. – 160 с.
9. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом, 1998. – № 5. – С. 24-26.
10. Дульзон А.А. Управление проектами. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334с.
11. Иванова Н.Н., Мозгов Н.Н., Герасимов Б.И. Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия: Монография. – Тамбов: Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2003. – 120с.
12. Ивасенко А.Г. и др. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2009. – С. 179.

- 13.Имамутдинов И. Организация мыслящего роя [Электронный ресурс] // Эксперт № 48. – 2014. Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/48/organizatsiya-myislyaschego-roya/> (дата обращения: 17.04.2016).
- 14.Кабушкин Н.И. Основы менеджмент: Учебное пособие. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
- 15.Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 175с.
- 16.Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития. – М.: Европейский центр по качеству, 2003. – 48 с.
- 17.Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Теория организации. – М.: 2015. – 365 с.
- 18.Максименко А.В. Интернет-курс по дисциплине «Организация управления проектами». – М.: МФПУ, 2010. – 56 с.
- 19.Матричная организационная структура [Электронный ресурс] // Организационная структура. Системы, структуры, процессы. – Режим доступа: <http://orgstructura.ru/matrix-structure> (дата обращения: 17.04.2016).
- 20.Матричные структуры управления: возможности, слабости, эффективность [Электронный ресурс] // Основы менеджмента. – Режим доступа: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-struktury-upravleniya-vozmozhnosti-slabosti-effektivnost.html> (дата обращения: 17.04.2016).
- 21.Маюнова Н.В. Основы управления проектами. – М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – 256 с.
- 22.Михаленко Д.Г. Стимулы и факторы проведения организационных изменений в интегрированных экономических системах [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. – № 12(60) – Режим доступа: http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2619:2013-12-13-08-37-41 (дата обращения: 17.04.2016).
- 23.Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 345 с.

24. Об инновационной деятельности в Томской области: закон Томской области от 04.09.2008 № 186-ОЗ (в ред. от 09.04.2012). – Режим доступа: <http://law.duma.tomsk.ru/docs/?frame=leftframeLeft&nd=777714080> (дата обращения: 17.04.2016).
25. Разу М. Л., Титов С. А., Бронникова Т. М., Разу Б. М. Управление проектом. Основы проектного управления. – М.: КНОРУС, 2010. – 760 с.
26. Райченко А.В. Хохлова И.В. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ФЦРМ, 2007. – 368 с.
27. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK). Четвертое издание [Электронный ресурс] / Project Management Institute. Global Standard. – Режим доступа: <http://by.odt-office.eu/files/docs/Svod-znaniy-po-upravleniju-proektami.pdf> (дата обращения: 17.04.2016).
28. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / совместная публикация ОЭСР и Евростата. – Москва, 2011. – 206 с.
29. Сидоренко А. Зачем внедрять управление проектами в компании? [Электронный ресурс] / WIN бизнес решения: стратегия, маркетинг, управление проектами. – Режим доступа: <http://winbd.ru/blog/zachem-vnedryat-upravlenie-proektami-v-kompanii> (дата обращения: 01.05.2016).
30. Смолякова С. Применение методологии управления проектами на примере Группы компаний WIN Corp (Часть I) (Часть II) [Электронный ресурс] / WIN бизнес решения: стратегия, маркетинг, управление проектами. – Режим доступа: [http://winbd.ru/blog/primenenie-metodologii-upravleniya-proektami-na-primere-gruppyi-kompanij-win-corp-\(chast-ii\)](http://winbd.ru/blog/primenenie-metodologii-upravleniya-proektami-na-primere-gruppyi-kompanij-win-corp-(chast-ii)) (дата обращения: 01.05.2016).
31. Степаненко Д.М. Инновационный процесс и инновационная деятельность: понятие, сущность, характеристики [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2009. – №4 (32). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2824> (дата обращения: 17.04.2016).
32. Стриженко А.А., Бибикина Н.Ю. Организационные структуры управления и их применение в различных компаниях [Электронный ресурс] / Электронная

- библиотечная система АлтГТУ – Режим доступа:
http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pa2000_4/pages/34/Pap34.html (дата обращения: 17.04.2016).
33. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
34. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс] / Корпоративный менеджмент. Библиотека управления. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml (дата обращения: 17.04.2016).
35. Типы организационных структур управления / Маркетинговые исследования, бизнес-планы, исследования рынка [Электронный ресурс]. – 2015. Режим доступа: <http://pagelooker.org/rezyume/2-uncategorised/16-tipy-organizatsionnykh-struktur-upravleniya-chast-1.html> (дата обращения: 17.04.2016).
36. Типы организационных структур управления. Часть 2. [Электронный ресурс] / Бизнес-планы – Пейджлукер. Консалтинг. Маркетинговые исследования. Консалтинговые услуги. – Режим доступа: <http://pagelooker.org/component/content/article/2-uncategorised/32-tipy-organizatsionnykh-struktur-upravleniya-chast-2.html> (дата обращения: 17.04.2016).
37. Третьяк С. Организационная структура и свободные размышления на тему взаимодействия [Электронный ресурс] / Блог Сергея Третьяк. Режим доступа: http://samsebestrateg.ru/organization_design/ (дата обращения: 15.05.2016).
38. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2003. – 256с.
39. Цветков А.Н. Менеджмент. Завтра экзамен. – СПб.: Питер, 2013. – 176с.
40. Цыпленкова М.В., Моисеенко И.В., Гуремина Н.В., Бондарь Ю.А. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. – 130с.

- 41.Шинкевич О.К.. Курс лекций по дисциплине Основы менеджмента. – М.: Издательство Московского государственного технологического университета «Станкин», 2011. – 142 с.
- 42.Brockman В.К., Morgan R.M. The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance// Decision Sciences. – 2003. – № 34(2). – P. 385–419.
- 43.Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA, 1962. – 463 p.
- 44.Clifford F. Gray, Erik W. Larson. Project Management. The Managerial Process. Irwin McGraw-Hill. – 2003. – 528 p.
- 45.Gammeltoft P., Filatotchev I., Hobdari B. Emerging multinational companies and strategic fit: contingency framework and future research agenda // European Management Journal. – 2012. – № 30 (3). – P. 175–188.
- 46.Caupin G., Knoepfel H., Koch G., Pannenbäcker K., Pérez-Polo F., Seabury C. ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0 IPMA International Project Management Association. – 2006. – 200 p.
- 47.Nixon F. Innovation management. – М.: Economics, 1997. – 240 p.
- 48.Shumpeter J. Theory of Economic Development. – М.: Progress publishing house. – 1982. – 455 p.
- 49.Santo B. Technology Policy: The Implementation of Innovation as a Tool of Economic Development, pp.95-105, In: C.Corsi et al.(Eds.) "From Central State to Free Global Market Economy", Kluwer Academic Publishers, Printed in Netherlands, 1997.
- 50.Twiss B. Management of scientific and technological innovations. – М.: Economics, 1989. – 271 p.
- 51.WIN Corp. – Режим доступа: <http://wincorp.ru/> (дата обращения: 07.05.2016).

Приложения

Приложение А

(обязательное)

Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке

Part 1

Adaptive Organizational Structures

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	А.Н. Сидоренко		

Консультант кафедры ИП:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Консультант–лингвист кафедры ИЯСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Ю.В. Дьяченко			

Part 1 Adaptive Organizational Structures

Adaptive (or organic) organizational structures are characterized by vague management hierarchy, a small number of levels, power structure flexibility, weak or moderate use of formal rules and procedures, decentralization of decision making, broad powers and responsibility.

Adaptivity is closely connected with the problem of providing a management system with flexibility while maintaining and improving effectiveness parameters of economic entity.

Modern control theory suggests that the development of adaptive organizational structures should mostly correspond to modern fast-moving economic paradigm, reflect changes in the structure when altering a target function and external conditions of an economic entity's performance, maintain or modify the properties and functions with no decline in general economic efficiency.

The adaptive management structure is characterized by the fact that each employee bears personal responsibility for general results. Such structure does not accept the detailed division of labour and builds up relationships between all participants in the management process that are not dictated by the structure but by the nature of addressed problem. The main feature of the structures, known as adaptive or organic, is their inherent ability to adapt easily to changes and new conditions and naturally fit for a management system. As a part of large enterprises, businesses, consortiums, industry sectors and regions, these structures are focused on a fast implementation of sophisticated programmes and projects. They are normally designed for temporary purposes that is for implementing a project or a programme, addressing a problem or achieving a goal.

The adaptive type of organizational structures as opposed to hierarchical one belongs to the decentralized organizational structure that possesses a range of characteristics. They include the freedom from formalization and bureaucratization of processes and relationships, the reduction in the number of hierarchical layers, a high

level of the horizontal integration of the personnel, cooperation-oriented relationships, mutual awareness (necessary to create a knowledge system aimed to help solve organization-related problems faster and more efficient), and self-discipline. Organic organizational structures do not work if there are no changes in planning and monitoring systems, a resource allocation system, financial stimulation of participants, and management style. In addition, the structure can fail to work if employees are not encouraged for self-development or self-expression.

Types of adaptive organizational structures:

Project organizational structure is a structure aimed to provide the effective management by simultaneous pursuing a number of big projects, each of which requires the provision of continuous co-ordinating and integrating effects with severe restrictions on the cost, timing, and quality of work. To carry out a project it is necessary to ensure workforce potential, financial and other resources, which are administered by a project manager. Each project has its own structure and the management of the project includes defining the objectives, forming a structure, planning and arranging work, and coordinating actions.

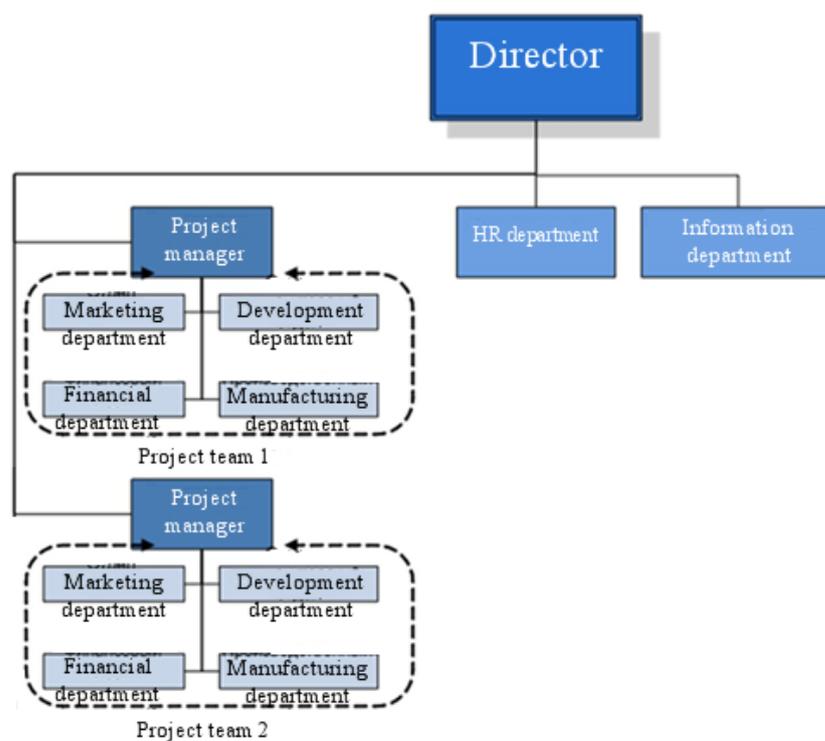


Figure A.1 – The diagram of the project organizational structure

In fact, the project organizational structure shown in Figure 1 is the combination of several parallel functional structures. The difference is that the achievement of project objectives and horizontal integration are considered to be of great importance. Besides, a temporary nature of the project organizational structure distinguishes it from other structures.

Forming a special project team working on interim basis is one of the forms of project management. This team usually consists of qualified employees with different professional experience. After a project is finished, team members either get transferred to a new project unit or resign.

A project manager has an important role in project implementation and performs a wide range of duties. He or she is in charge of successful planning and execution of a project. Besides, his/her responsibilities include scheduling, managing progress of work and funds committed including financial rewards for employees. Therefore, great importance is attached to the ability of a manager to develop the concept of project management, assign roles and duties among project members, lay out priorities, estimate resources and have excellent conflict management skills. After a project is finished, team members either get transferred to a new project unit or resign.

A project manager is granted full control over the project but does not manage units that are not related to a project. Such structure allows keeping the unity of command in project management.

Pure-project structures are primarily used to complete specifically large-scale tasks. In case of less significant projects, expenditures for forming already-existing project units are inefficient. Thus, when carrying out a small-scale project, a project manager can be a senior management consultant or a member of senior management can coordinate project implementation within a line and staff organizational structure.

Project organizational structure has its own advantages and disadvantages.

It has the following advantages:

- high flexibility of project structures

- integration of business activities with the aim of achieving high-quality results
- a project has an integral horizontal goal orientation provided by broad powers of a project manager
- project structure has continuing mode of functioning and if one project is accomplished, its resources can be applied for implementing other projects.
- employees act in immediate subordination to a project manager avoiding ambiguity in their efforts
- shortening of communication linkages between employees and a project manager and between a project manager and senior management
- strengthening of manager's personal responsibility for the whole project and its elements.

Disadvantages of a project organizational structure:

- overlapping of functional areas and decline in resource exploitation efficiency;
- excessive and often negative competition between projects and their teams;
- inconsistency in the implementation of organizational procedures and functioning principles;
- a project manager is responsible not only for monitoring all stages of the project life cycle but also for keeping a track of a project position in the project network of this company
- developing additional resources which in most cases are not used;
- formation of project groups, these groups do not represent stable entities, deprives employees of awareness of their place in the company.

The project structure is similar to a divisional organizational structure, but the main difference is the temporary nature of the structure unit. To sum up, projects are

implemented in every company, but not every company use the project organizational structure.

It should be noted that the project management structures are the most effective when:

- creating a new company;
- creating a new innovative product and carrying out research and advanced development;
- intentionally changing company's management system, including management subsystems, for example, production management system, equipment modernization, design and development of new products and business processes,
- facilities construction etc.

A *matrix structure* reflects consolidation of two areas of management, two organizational alternatives in the company organizational structure (Figure 2). It combines vertical and horizontal business unit. The vertical business unit takes care of functional and linear structural departments of the company. The horizontal business unit is in charge of the management of a certain project or programme that comprise the best human and other resources taken from various departments of the company.

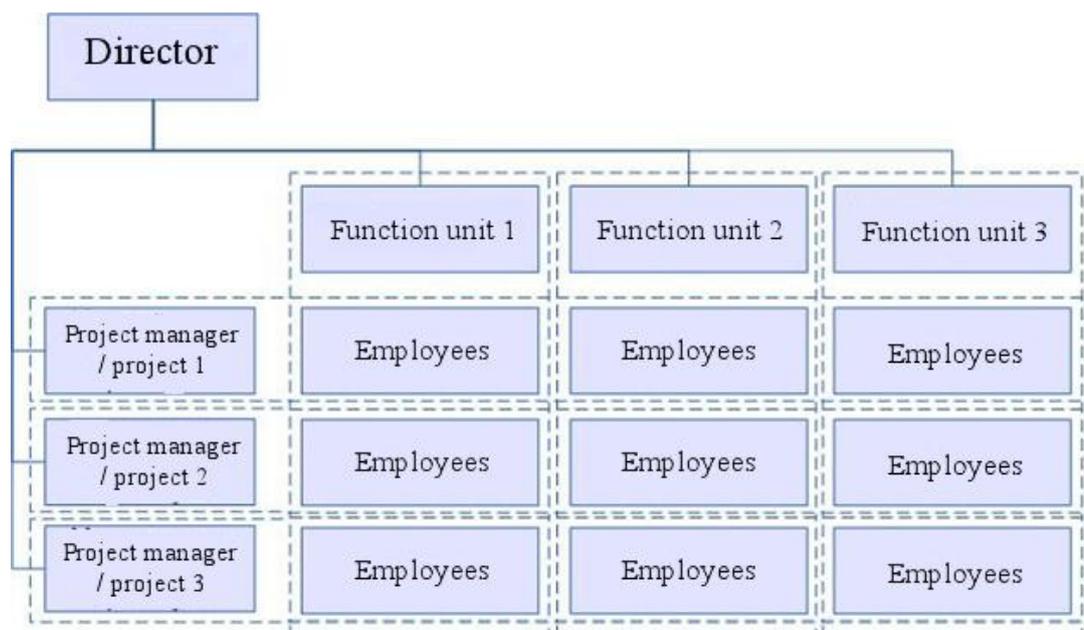


Figure A.2 – The diagram of a matrix organizational structure

The matrix structure often involves overlapping of the project structure and typical for this company line and staff organizational structure. This type of structure is often formed by the gradual modification of the divisional structure, it may be the result of divisional and functional structure application. A dual structure (matrix) is built on the principle of performers' dual subordination.

The underlying feature of a matrix approach to the construction of organizational structures in management is not the improvement of department activity, but strengthening of their cooperation in order to implement a project or effectively address certain problems.

This requirement is fulfilled because in the matrix structure special authorities (project groups) together with the functional and linear units are arranged in order to address specific production problems. These project groups consist of specialists working at different levels of the management hierarchy in the business unit. Thus, the core principle of matrix structure formation is a well-developed network of horizontal relations. Their numerous intersections with the vertical hierarchy are formed due to the interaction of project managers and functional managers.

The matrix management structures can be of two types. In the first case, the project manager interacts with two groups of employees, with the permanent members of the project team and other employees from the functional units that are subordinated to him/her on a temporary basis. However, they remain subordinate to their direct heads of divisions, departments, and units. In the second case, the project manager works only with temporary members of the project team who came from certain functional departments.

This type of the structure divides managers performing control over departments, and managers, guiding the implementation of the project. The most important task of senior management of the company is to maintain a balance between the two organizational alternatives.

It is typical of the matrix structure that at the same time an employee has two managers from two different groups, which have equal rights. Therefore, there is a

system of dual subordination. On the one hand, an employee is subordinate directly to the head of a functional department, which is endowed with the necessary powers to implement the project management process in accordance with the planned deadlines, allocation of resources and the required quality. On the other hand, an employee takes instructions from the project manager. The system of dual subordination is based on a combination of functional and project approaches. From this viewpoint, it is the opposite of the linear organizational structure which is based on single authority.

Project managers in a matrix structure, as well as in the project management structure, are given certain authority. Moreover, this authority may vary from a comprehensive line of power over all the details of the project to almost purely advisory powers. The type of authority is determined by the scope of rights senior management has delegated to him/her. Project managers in the matrix structure have the responsibility for the integration of all activities and resources related to the project. In order to enable them to achieve this, all the material and financial resources for the project are transferred to their disposal. As a rule, project managers reserve the right to decide on the priority and determine the deadline for the settlement of a particular problem, while the heads of departments may only appoint a particular person and the problem-solving technique and they are responsible for the proper and timely execution of work.

There are several types of matrix structures. Depending on the prevalence of functional or project part in the corporate activities matrix structures are divided into strong, weak, and a balanced structures. The difference among them is the ratio of the functional and project management principles.

In fact, the weak matrix structure is similar to a functional structure. The role of a project manager is given to one of the employees and limited to the executive functions. The power is concentrated in the hands of the functional managers.

The strong matrix structure preserves all the features of the project structure. The project management department is established together with the existing functional units. The employees of this department are entirely engaged in the

management of projects and have no other duties. In this case, a project manager has significant powers in the allocation of resources.

Only the balanced matrix structure fully complies with the principle of multiple submission. From this perspective, a project manager is assigned from the number of employees of one of the functional units. While remaining a part of his/her unit, the person spent almost all the time managing only the project. At the same time, he/she is transferred some powers to manage staff involved in the project from other units.

Matrix organizational structure has its own advantages and disadvantages.

Advantages of the matrix organizational structure are the following:

- activation of the senior management and executive personnel activity as a result of the formation of project teams which actively interact with the functional units; strengthening the relationship between them;
- the involvement of all managers and specialists into the sphere of creative activities to implement organizational projects and, above all, to accelerate the technical refinement of the production;
- flexible and efficient use of the personnel, personnel's expertise and competence;
- flexibility and quick response to changes in the environment;
- integration of various corporate activities as a part of the projects;
- obtaining high-quality results in a large number of projects, programs, and products;
- overcoming corporate barriers without interfering with the development of functional specialization;
- balanced distribution of administrative functions;
- reducing the workload on the senior management through the delegation of decision-making authority to mid-ranking managers, while maintaining the unity of coordination and control over the key decisions at the highest level;

- strengthening of manager's personal responsibility for the whole project (program) and its elements.

Disadvantages of the matrix organizational structure:

- the system of dual subordination undermines the principle of unity of command, which often leads to a conflict;
- difficulty and virtually no control over the levels of management;
- disrupted traditional system of relationships between units;
- lack of resources can lead to conflicts between project teams;
- untimely management decision-making;
- vague distribution of rights and responsibilities among members;
- conformism in making group decisions;
- implications connected with practical implementation as it requires long-term training of workers and the appropriate organizational culture;
- the structure is considered to be completely ineffective during crisis;
- difficulties with the future use of specialists in the company;
- partial function overlapping;
- excessive overhead costs due to the fact that it takes more resources to have more managers in the company.

Despite the advantages of the analyzed management structures, we should note the skeptical attitude of many professionals towards it and, above all, practical people. The elaboration of the matrix structure is very often seen as the achievement of the management theory development, which is difficult to put into practice. It is important to note that the transition to the matrix structures tends to cover only some part of the company but not the whole one. Although a lot of shortcomings of this structure type were found out, the scale of their use or the use of certain elements of the matrix approach in companies is fairly large.

It is worth mentioning that project management structures are the most effective under the following conditions:

- When the implemented project must be unique; the work on it should not be routine.
- When there is a frequent change of range or technology.
- the work on the project should be carried out within a limited time period. As soon as the mass production is started, further work on product improvement is carried out in functional units.
- When the problem is solved by the joint efforts of team members.

When using such diagrams, the main challenge is to ensure the absence of conflict in management: to provide the necessary access to the same resources without creating mutual difficulties.

The matrix organizational structure relies on a strict accommodation of interests of several managers competing for the access to the same resources.

A *network structure* is used to create a consortium of companies that work together in the interest of a specific project. This structure represents a brand-new approach to departmentalization. Enterprises included into the network can belong to the same or to different industry sectors, to the same or different companies, but as the network units they subject to the network rules and interests. Figure 9 shows the diagram of a network management structure.

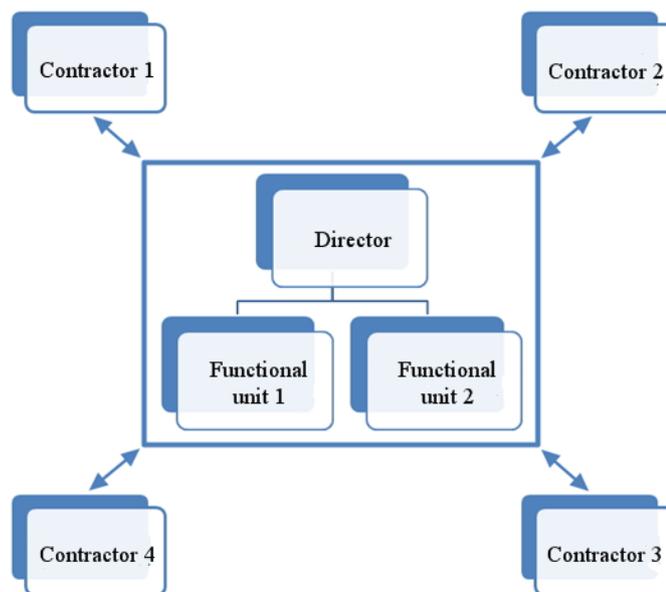


Figure A.3 – the diagram of network organizational structure

The network structure is based on the ability to focus all resources on priority areas and company's unique processes that make up the core competencies, while the implementation of the remaining non-core activities are entrusted to independent contractors (other organizations). As a result, the company achieves higher performance with fewer resources. After the project is accomplished, the project participants become members of a new value network within the next project. Coordination of the companies in a network is carried out by the market mechanisms (outsourcing, tender mechanism, outstaffing) instead of the command-administrative methods.

Networks of companies can be represented by two organizational models:

- The network that is designed around a large company. In this case, a large company, which is the core of the network, gathers smaller companies, charging them with certain types of activities. Being a launch customer, a large company has a dominant position in the business operations, and the network becomes hierarchized. Small companies quickly become dependent on more powerful partner.
- The network of companies that are similar in scale. Most of the companies in a network are independent in the legal sense, but in terms of economic issues, they keep each other's stability, which is very important for everyone.

Network organizations are different from other types of organizations in a number of features. Firstly, the network structures are more focused on a specific task, and there is a clear-cut evidence of differentiation between responsibilities and risks. Secondly, there is no administrative apparatus, only situational functional units are present, which have different roles at different times (the role of the resource center, information, coordination or distribution center). Thirdly, many of the recently developed network assume a more effective role of participants. Fourthly, in a growing number of industries networks represent the consortium of organizations based on cooperation and mutual share ownership that involves manufacturers, suppliers, trade and finance companies.

Network organizational structure has its advantages and disadvantages.

Advantages of the network organizational structure are the following:

- the ability to draw at any given time only those resources that are needed;
- High adaptability of enterprises to changing market conditions;
- competitive performance on a global level;
- concentration of company's activities on the priority areas of specialization, on the unique processes;
- the low level of employment;
- relationships between contractors are based on voluntary involvement as they are aimed at achieving specific results;
- the involvement of the best partners and the avoidance of using second-rate performers;
- reducing the number of hierarchical levels (levels 2-3) and, thus, the need in the administrative staff.

Disadvantages of the network organizational structure are the following:

- the possibility of losing group members (if subcontractor retires and his/her company becomes bankrupt);
- Low level of employee's engagement (since at any time the management can decide to refuse their services for the benefit of a third party);
- Lack of financial and social support to members of the network due to the refusal of the classic long-term contractual forms and ordinary employment relationship;
- lack of direct control over the activities of the company (increased uncertainty);
- excessive dependence of results on the personnel; increasing risks associated with employee turnover.

It should be emphasized that the network management structures are the most efficient in the following areas:

- Production of computers, software, electronic industry.
- Online business (trade, services).

Virtual structure is a modification of the network structure. This structure is based on the temporary interaction of several independent partners whose functioning is coordinated with the use of modern information technologies. It is the latter along with the network structures largely ensure the formation of virtual organizations, as they do not require physical presence of managers in the workplace.

In this structure an employee is considered not from the perspective of his/her position, not as a functionary, but as a potential resource with knowledge and skills available to all members of the campaign. In fact, only the content of the resource and its availability are relevant for the virtual companies. Virtual team members share information and make collective decisions online. The sphere of business cooperation includes both internal resources of the company and external (including suppliers and customers).

The virtual organization structure has its advantages and disadvantages.

The advantages of a virtual organizational structure:

- the ability to attract experts from different countries;
- high flexibility and speed of response to emerging needs and challenges of the external environment;
- rapid addressing of emerging issues;
- the application of telecommunication technologies allows to assemble a team of the best specialists;
- reduction of administrative costs;
- an increase in productivity.

Disadvantages of the virtual organizational structure are the following:

- managers should understand the essence of the project and solve the communicative and motivational problems;
- Communication by phone and e-mail can lead to the emergence of misunderstanding;
- limited control over the activities of employees.

Essentially, a virtual organizational structure is a strategic alliance of several groups of participants whose aim is to achieve certain goals. Partners use their key competencies to perform a business task more quickly, efficiently and with no extra expenses. The teamwork becomes the main factor in business engaged in creating a new product or introducing a new service. It also provides the access to new markets, attracts new resources and disseminates new forms and methods of production and management organization.

In conclusion, it is worthwhile to say that the adaptive organizational structures are effective in dynamic and unpredictable environments with work process complexity and the innovative nature of the activities. We can also note that the introduction of some elements of the flexible organizational structures in the company structure can be regarded as an organizational innovation that meets the minimal novelty requirements. The effectiveness of such change in the company structure is, first of all, due to the focus on a specific expected result, the increase in the efficiency of project teams and the quality of executed projects. Both quantitative and qualitative indicators of the effectiveness can estimate the performance and the achievement of project objectives.

Приложение Б (справочное)

Классификация инноваций

Таблица Б.1

Классификационный признак	Виды инноваций
По области применения	<ul style="list-style-type: none"> ● технические, ● технологические, ● организационно-управленческие, ● информационные, ● социальные и т.д.
По масштабу применения	<ul style="list-style-type: none"> ● локальные - на конкретном предприятии, компании или в организации; ● отраслевые - на предприятиях, в компании и в организациях конкретной отрасли, функционирующих на едином товарном рынке или рынке услуг; ● межотраслевые - объединяет участников цепей поставок различных отраслей материального производства и сферы услуг - участники этих цепей поставок функционируют на различных рынках, но объединены общими целями и задачами, связанными с выпуском конечной готовой продукции; ● общесистемные - использование инноваций в качестве базовых концептуальных положений и подходов, которые позволяют реализовывать новации практически в любой сфере
По месту реализации	<ul style="list-style-type: none"> ● отрасль возникновения, ● отрасль внедрения, ● отрасль потребления.
По месту инноваций в системе (на предприятии)	<ul style="list-style-type: none"> ● «на входе» предприятия (изменения в выборе сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.), ● «на выходе» предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.), ● инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).
По месту в процессе производства	<ul style="list-style-type: none"> ● основные процессные инновации, формирующие крупные технологические и управленческие системы; ● дополняющие технологические - развивающие имеющиеся технологии
По уровню использования	<ul style="list-style-type: none"> ● операционный, ● процедурный, ● функциональный.
По характеру удовлетворяемых потребностей	<ul style="list-style-type: none"> ● новые потребности, ● существующие потребности.

По направленности воздействия на управляемый процесс	<ul style="list-style-type: none"> ● расширяющие, нацеленные на более глубокое проникновение в различные отрасли и на рынки имеющихся базисных инноваций, ● рационализирующие, идентичные по значимости развивающим, ● замещающие, обеспечивающие замену одних (старых) технологий другими (новыми), но выполняющими аналогичные функции.
По глубине изменения	<ul style="list-style-type: none"> ● регенерирование первоначальных свойств системы, сохранение и обновление ее существующих функций, ● изменение количественных свойств системы, перегруппировка составных частей системы с целью улучшения ее функционирования, ● адаптивные изменения элементов производственной системы с целью приспособления друг к другу, ● новый вариант - простейшее качественное изменение, выходящее за рамки простых адаптивных изменений, ● новое поколение - меняются все или большинство свойств системы, но базовая концепция сохраняется, ● новый вид - качественное изменение первоначальных свойств системы, первоначальной концепции без изменения функционального принципа, ● новый род - высшее изменение в функциональных свойствах системы, которое меняет ее функциональный принцип; ● радикальные (базовые), ● улучшающие, ● модификационные (частные).
По степени новизны	<ul style="list-style-type: none"> ● на основе нового научного открытия, ● на основе нового способа применения к давно открытым явлениям
По времени выхода на рынок	<ul style="list-style-type: none"> ● инновации-лидеры, ● инновации-последователи
По радикальности и глубине инновационных преобразований бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ● базисные, или формирующие новые сферы деятельности; ● развивающие, интерпретирующие базисные инновации; ● псевдоинновации, привносящие незначительные изменения, но поддерживающие жизнеспособность бизнеса
По причине возникновения	<ul style="list-style-type: none"> ● преактивные/ стратегические - инновации, внедрение которых имеет упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе ● реактивные - обеспечивающие выживание фирмы, представляющие собой реакцию на нововведения, осуществленные конкурентом;
По способу правовой охраны	<ul style="list-style-type: none"> ● охраняемые законом, ● защищаемые по договору согласно оговоренным сторонами условиям конфиденциальности.

Приложение В (справочное)

Стандарт УП ГК WIN Corp

Шаги по фазам проекта в ГК WIN Corp

Инициация

Начало фазы – появилась идея у инициатора

Окончание фазы – утверждены документы инициации

1. Определить тип проекта по типологии проектов ГК WIN Corp (инициатор проекта).
2. Осуществить предварительную проверку по критериям типа проекта (инициатор проекта).
3. Определить ЕОЛ и РП в соответствии с лестницей роста по согласованию с соответствующим РН и ОРП/ ОПП согласно организационной структуре ГК.
4. Разработать документы инициации согласно ЖЦП по типам (РП, ЕОЛ согласовывает).
5. Согласовать документы инициации, утвердить/ отклонить старт проекта с ЛПП согласно типологии (ЕОЛ/ РП).

Планирование

Начало фазы - утверждены документы инициации

Окончание фазы – проект выложен в информ системах, есть инструменты мониторинга (понятно какие показатели отслеживать, где их посмотреть)

6. Внести проект в информационные системы (выполняется РП):
 - a. создать группу проекта в Битриксе (РП),
 - b. пригласить в группу команду проекта (РП),
 - c. выложить в группу на диск документы инициации проекта (РП),
 - d. сделать папку проекта на Google диске при необходимости (РП),
 - e. внести проект в реестр проектов (если ЛПП – УС, то отв. за УС; если нет, то РП),
7. Провести стартовое собрание по проекту (РП, согласовывает ЕОЛ):
 - a. рассказать команде документы инициации проекта, синхронизироваться,
 - b. согласовать с исполнителями сроки и объем работ,
 - c. провести мозговой штурм с командой продвижения по каналам продвижения.
8. Осуществить планирование проекта (РП):
 - a. разработать документы планирования согласно ЖЦП по типам (при наличии) (РП, ЕОЛ согласовывает)
 - b. выставить задачи в Битрикс на ближайшие 2 вехи,
 - c. определить инструменты мониторинга по ключевым показателям проекта из Устава (критерий – максимально просто).
9. Выслать документы инициации и планирования в ОПП (для включения в ЗП формы).

Выполнение

Начало фазы - проект выложен в информ системах, есть инструменты мониторинга (понятно какие показатели отслеживать, где их посмотреть)

Окончание фазы – выполнена цель проекта

10. Реализовать проект в соответствии с документами инициации проекта (ЕОЛ + РП).

11. Осуществлять коммуникации со стейкхолдерами проекта в соответствии с планом коммуникаций из Устава (РП + ЕОЛ):
 - a. Делать еженедельные десятиминутки с командой любым удобным способом – очно, конференц-связь, запись новостей на диктофон и пр. – с целью синхронизации, обмена новостями (РП + ЕОЛ)
12. Осуществлять мониторинг проекта:
 - a. учитывать ключевые показатели проекта из Устава (РП),
 - b. отслеживать вехи проекта в реестре проекта (если ЛПР – УС, то отв. за УС; если нет, то ОРП/ ОПП в зависимости от вида проекта старт/ система),
 - c. если ЛПР – УС, то при прохождении вехи подготовить отчет о выполнении проекта по ключевым показателям и результатам вехи на УС (РП, ЕОЛ согласовывает),
 - d. если ЛПР – не УС, то проверяет ОРП/ ОПП по ключевым показателям и результатам вехи в свободном формате,
 - e. скорректировать реестр проектов при необходимости (если ЛПР – УС, то отв. за УС; если нет, то РП),
 - f. присвоить статус проекту (зеленый, желтый, красный) (если ЛПР – УС, то отв. за УС; если нет, то ОРП/ ОПП в зависимости от вида проекта старт/ система):
 - 1) если проект идет по вехам, то зеленый,
 - 2) если нарушена только одна ближайшая веха, а остальные идут в срок, то желтый,
 - 3) если нарушение ближайшей вехи приводит к нарушению следующей вехи, то красный.

Завершение

Начало фазы - выполнена цель проекта

Окончание фазы – не осталось обязательств по проекту

13. Сформировать и внести задачи по завершению проекта (РП).
14. Подписать и вернуть необходимые документы подрядчикам, клиентам и партнерам (РП).
15. Вернуть все ресурсы на свои места (кликеры и пр.) (РП).
16. Подготовить итоговый бюджет проекта (РП, ОПП утверждает).
17. Сделать итоговое собрание по проекту с командой, заказчиком при необходимости (РП + ЕОЛ),
18. Передать результаты проекта заказчику, определить ответственного за эксплуатацию (ЕОЛ).
19. Подготовить отчет по проекту и представить на Хабе знаний в соответствии с правилами Хаба знаний (РП, ЕОЛ согласовывает, ОРП/ ОПП аудирует) и структурой отчета.
20. Завершить проект в информационных системах:
 - a. архивировать проект в Битрикс после исполнения всех задач (РП),
 - b. перенести диск папку проекта на Google диске в Архив (РП),
 - c. перенести проект в архивный реестр проектов (если ЛПР – УС, то отв. за УС; если нет, то РП),
 - d. внести отчет по проекту в общую папку Битрикс (если ЛПР – УС, то отв. за УС; если нет, то РП),
 - e. внести хорошо зарекомендовавших себя поставщиков в реестр поставщиков ГК WIN Corp.
21. Разработать другие документы завершения согласно ЖЦП по типам (при наличии) (РП, ЕОЛ согласовывает).
22. Выложить фотографии с проекта на общий Google диск https://drive.google.com/drive/folders/0B4CS5bkf_ieLZVJjenJINVAAtS1U
Формат названия папок: ДД.ММ.ГГГГ. Название проекта_Направление проекта

Типология проектов ГК WIN Corp

Тип проекта (+ссылка на ЖЦП)	Критерии типа проекта	ЛПР	Вид проекта
<u>Новый город</u>	в соответствии со стратегией ГК	УС	Стартовый (ОПП)
<u>Новое направление</u>	в соответствии со стратегией ГК	УС	Стартовый (ОПП)
<u>Новые корабли (будущие БЕ)</u>	Масштабируемость (франшиза, сети и п.р.) Оборот – от 5 млн. руб./ год Прибыль – от 25%/ год Есть потенциальное первое лицо Соответствует ценностям WIN Corp	УС	Стартовый (ОПП)
<u>Проект – продукт</u>	Чистая прибыль – от 25% (если проект непрофильный, то – от 30%)	ОПП, которые участвуют в реализации проекта/ УС	Системный (ОПП)
<u>Проект ПНР (привлечение новых ресурсов)</u>	Прибыль – от 5% Согласованность со стратегией ГК WIN Corp/ направления ГК Полученный ресурс будет использован в течение 0,5 года	УС	Системный (ОПП)
<u>Проект корпоративной культуры</u>	Доступен для всех сотрудников Без ущерба рабочему времени! Соответствует здоровому образу жизни, культуре и ценностям ГК WIN Corp	УС	Системный (ОПП)
<u>Проект организационный</u>		УС	Системный (ОПП)
<u>Проект продвижения</u>	Сборные мероприятия Конкретный срок Формирование сообщества	ОПП/ УС	Системный (ОПП)

Жизненные циклы проектов по типам

ЖЦП для типа Новый город

Фаза	Инициация	Планирование	Выполнение	Завершение
Документ УП	<u>Устав проекта</u>	<u>План продаж и ресурсов</u> (с продуктами и клиентами)	<u>Реестр проектов</u>	Презентация на Хаб знаний Бюджет Список клиентов
Действие	Назначение ЕОЛ и РП Утверждение Устава проекта Выделение бюджета (на 2	Ключевой заказчик на проекты в этом городе План продаж на город	Мониторинг	Выполняется план продаж по городу Смена на отв. за город (см. <u>файл Мероприятия ГК</u> , страница Регионы РФ)

	командировки по 1 неделе/1 месяц работы)			
--	--	--	--	--

ЖЦП для типа Новое направление

Фаза	Инициация	Планирование	Выполнение	Завершение
Документ УП	<u>Устав проекта</u>	<u>Бизнес-модель</u> (+список продуктов, + стратегический партнер) План продаж	Реестр проектов	Презентация на Хаб знаний Бюджет Шаблоны продуктов Список клиентов
Действие	Назначение ЕОЛ и РП Утверждение Устава проекта Выделение бюджета и ресурсов (на 2 месяца) - инвестируются из доли 70% из прибыли ГК	Список продуктов Заказ Стратегический партнер Бизнес-модель	Мониторинг	Выход на стабильные продажи (без отклонения от плана) Смена РН

ЖЦП для типа Новые корабли

Фаза	Инициация	Планирование	Выполнение	Завершение
Документ УП	<u>Бизнес модель</u> Фин модель	<u>Устав проекта</u> <u>Инвест тизер</u> <u>Инвест меморандум</u>	<u>Реестр проектов</u>	Презентация на Хаб знаний Кейс для сайта Бюджет
Действие	Назначение ЕОЛ и РП Тестирование и утверждение бизнес-модели и фин модели	Разрешение на инвестирование	Мониторинг	Выход на прибыль более 5% Окупаемость инвестиций??? Перевод в БЕ

ЖЦП для типов: Продукт, ПНР, Корп культуры, Организационный

Фаза	Инициация	Планирование	Выполнение	Завершение
Документ УП	<u>Концепция проекта</u> (если предметная область неясна) <u>Устав проекта</u>	ТЗ (при необходимости, в свободном формате) План проекта (в свободном формате, в задачах Битрикса)	<u>Реестр проектов</u>	Презентация на Хаб знаний Кейс для сайта Бюджет

Действие	Назначение ЕОЛ и РП Утверждение Устава проекта	Утверждение ТЗ (при наличии)	Мониторинг проекта	Передача результатов проекта заказчику Определение ответственного за эксплуатацию результатов проекта
----------	---	------------------------------	--------------------	--

ЖЦП для типа Проект продвижения

Фаза	Инициация	Планирование	Выполнение	Завершение
Документ УП	Показатели из стартового по мероприятию	План управления проектом???	Мониторинг и отчетность	Уроки извлеченные Эффективность каналов продвижения Рейтинг подрядчиков/аутсорсеров
ЛПР	Утверждает УС/БЕ	Утверждает ком.директор	На рассмотрении у ком.директора и РП мероприятия	Рассмотрение на УС/БЕ
Действие	РП мероприятия согласует финансы РП набирает доп.людей	Утверждение плана проекта и выделение ресурсов	Мониторинг и контролинг проекта ОПП	Принятие решения о поощрении

Лестница роста сотрудника ГК

При поступлении на работу в ГК WIN Corp каждый сотрудник делится на типы:

- Системщик или стартовик* (кроме back-office бухгалтер, дизайнер),
- Уровень в лестнице.

***Системщик** – человек, умеющий оптимальным образом выстроить существующие ресурсы, сроки, задачи, проекты и пр.

Стартовик – человек, умеющий получать выгоду в условиях неопределенности.

	Системщики	Стартовики		
Уровень	Критерии	Критерии	Бюджет, с которым может работать как ЕОЛ	Кол-во проектов, которые ведет человек
Стажер	- сдал внутренний экзамен по правилам работе в ГК			
Администратор	- исполнял задачи на стажировке в срок и без косяков (оценку дает его руководитель) - сдал внутренний экзамен по УП и маркетингу	- исполнял задачи на стажировке в срок и без косяков (оценку дает его руководитель) - сдал внутренний экзамен по УП и маркетингу	до 150 тыс. руб.	5 на реализации в качестве ЕОЛ/ 3 в качестве РП в проектах МП

МП	- продал* проект от 150 тыс. руб./ ведет БЕ (с погрешностью 20%) до 3 млн. - сделал 5 успешных проектов как Адм	- привлек инвестиции на РГ от 150 тыс. - сделал 5 успешных проектов как Адм	от 150 тыс. руб. до 3 млн. руб.	3 на реализации в качестве ЕОЛ/ 2 в качестве РП в проектах СП
СП	- продал* проект/ выполнил стратегию БЕ (с погрешностью 20%) от 3 млн. руб. - сделал 3 успешных проекта как МП/ БЕ	- привлек инвестиции на РГ/ вывел Новый корабль в БЕ от 3 млн. руб. - сделал 3 успешных проекта как МП	более 3 млн. руб.	2 на реализации в качестве ЕОЛ

*Критерии к продаже – за 1 сделку/ за 1 клиента в год

Подтверждение квалификации осуществляется каждые полгода на СС (смотрим горизонт год назад).

Принцип организации

Функции ЕОЛ:

- Несет ответственность за итоговый результат (бюджет, результат, сроки, удовлетворенность клиента и команды)
- Работает с заказчиком напрямую

Функции РП:

- Управление проектом (документация по проекту)
- Управление командой проекта
- Контроль сроков и качества исполнения задач
- Контроль бюджета, заполнение соответствующих реестров

Функции ОПП в ГК:

- Обеспечить наличие стратегии ГК, старых направлений, БЕ,
- Организационной структуры БЕ,
- Способа формирования ЗП сотрудников БЕ,
- Финансовое планирование, начисление и выплата ЗП,
- Мониторинг проектов, обеспечение ресурсами.

Функции ОРП в ГК:

- Обеспечить наличие стратегии стартовых проектов,
- Мониторинг проектов стартового типа, обеспечение ресурсами.

Текущая ситуация

Уровень	Системщики	Стартовики
Стажер	Чечина Ли Чагин Чугаев Пырьева?? (стартовик) Сидоренко Васильева	
Администратор	Балыбина Подрезова Банникова Пырьева Горпинич Евстегнеева Бабурина	Вишникина
МП	Вишникина Бюллер Абабий	Зернин Горпинич Кизеев Абабий

СП	Кизеев Смолякова	
----	---------------------	--

Концепция проекта

Название проекта

Идея (*что хотим сделать?*)

Предпосылки (*почему и как возникла эта идея?*)

Суть мероприятия (*чтобы прочитать и представить его себе*)

Чего хотим от мероприятия (*то, из чего будет сформулирована цель и критерии успешности*)

Аудитория мероприятия (*Для кого проводим? Кого приглашаем? В т.ч. география*)

Прочие детали мероприятия (*если утверждено - дата, длительность, место проведения, другое важное*)

Аналогичные мероприятия (идею, которых мы можем взять за основу, например)

Устав проекта

Предпосылки

Менее формализованные мотивы, внутренние задачи, которые привели к проекту.

Для проектов-продуктов может быть неактуально

--

Краткое описание проекта

Название проекта	
Прототип (для новых направлений и БЕ)	
Тип проекта *См. <u>Типологию</u> проектов ГК WIN Corp	
Цель проекта *Соответствует SMART-тесту: <ul style="list-style-type: none"> • Конкретность • Измеримость • Достижимость • Согласованность с целями организации/ программы • Ограниченность по времени 	
Критерии успешности *Критерии успешности – измеримые показатели по проекту, при выполнении которых проект будет считаться успешно выполненным (в т.ч. внутренние неформальные цели проекта)	
Ключевые показатели проекта *Показатели, по которым отслеживаем выполнение проекта в течение всего срока реализации	<p>Примеры по типам проектов:</p> <p><u>Новые корабли:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - фин показатели по фин системе ГК - вехи - средний чек - поток - конверсия <p><u>Продукт:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - сроки (вехи) <p><u>Продвижение:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - кол-во проданных участников - кол-во партнёров-по продажам (взявших определённый объём)

	<ul style="list-style-type: none"> - кол-во публикаций в СМИ - кол-во информ партнёров - кол-во входящего потока (сайт, письмо, звонок) - процент проработки базы личных встреч (сколько приглашений ЦА сделано к сколько надо по плану)
Руководитель проекта *ФИО, должность и контакты должны быть в Битриксе (если нет, то указать здесь, либо в контакт-листе по проекту)	
Команда проекта *ФИО, роль/ функции в проекте, должность и контакты должны быть в Битриксе (если нет, то указать здесь, либо в контакт-листе по проекту), в т.ч. – внешние участники команды	

Основные стейкхолдеры проекта

Стейкхолдер *ФИО/ организация	Что может дать проекту/ Другие комментарии	Что проект может дать ему/ Другие комментарии

*Стейкхолдер - физ.лицо/ организация, которые влияют на проект, либо проект влияет на них (влияние может быть как положительное, так и отрицательное). Перед заполнением необходимо встретиться со стейкхолдерами!

Анализ ресурсов

*Что уже есть, либо легко достижимо, для реализации проекта

Тип ресурса	Есть	Легко достижим	Трудно достижим и очень нужен!
Знаниевый			
Материальный			
Инфраструктурный			
Связиновый			
Человеческий			
Клиентский			
Временной			

Аналогичный прошлый опыт

Название проекта	Уроки, которые критично учесть	Ссылка на уроки извлеченные в Битриксе

WBS проекта

Проект		
Блок 1	Блок 2	Блок 3
Работа 1.1	Работа 2.1	
Работа 1.2	Работа 2.2	

Проект		
	Работа 2.3	

*WBS – структурная декомпозиция работ

OBS проекта

ФИО (ЕОЛ)		
ФИО (РП)		
Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3
	Сотрудник 4	
	Сотрудник 5	

*OBS – организационная структура проекта. Указывается без ролей, т.к. они уже определены в первом блоке Устава

Вехи проекта и диаграмма Ганта

Веха	Срок	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4 и т.д.

*Вехи проекта – основные контрольные точки по проекту (можно указать основные этапы проекта). Все вехи проекта отражаются в задачах по проекту в Битриксе при старте проекта. В диаграмме Ганта необходимо «закрасить» цветом квадратики (сроки), в которые выполняется данный блок работ.

План коммуникаций

*Дает понять: 1) какие каналы коммуникаций используются в проекте, 2) каким образом сохраняется общее информационное поле среди всей команды (заказчик и пр.). Необходимо указать конкретные даты (при наличии) и внести их в календарь, чтобы задействованные лица могли планировать время. В формах уже указаны типовые данные.

Заинтересованная сторона	Периодичность коммуникации	Способ коммуникации	Участники	Тип информации	Дата
Команда проекта	Стартовое собрание	Собрание	Команда проекта	Устав проекта Задачи по проекту	указать
Заказчик			Заказчик ЕОЛ		

Каналы коммуникаций, используемые в проекте

Канал	Кто использует	Тип информации для передачи
Битрикс	Команда проекта	Задачи
Гугл диск и документы	Команда проекта Заказчик (при необходимости)	Совместные/ быстро меняющиеся документы
Телефон	Команда проекта Заказчик	Срочные задачи/ изменения
Почта		
Скайп		
Очные встречи		

Смета проекта

Приход (руб.)	
Прибыль по проекту (руб.)	
Маржинальность (%)	
Проверка (руб.)	

*В данную форму выносятся только основные показатели. Полная смета рассчитывается в файле Excel. Форма – Смета проекта. Для проектов стартового типа форма сметы другая.

P.S. Текст шрифтом 9 является пояснительным к форме, после выполнения инструкций – удалять.

Экспресс-устав проекта

*для проектов до 150 тыс. руб.

Предпосылки

Менее формализованные мотивы, внутренние задачи, которые привели к проекту.

Для проектов-продуктов может быть неактуально

--

Краткое описание проекта

Название проекта	
Прототип (для новых направлений и БЕ)	
Тип проекта *См. <u>Типологию</u> проектов ГК WIN Corp	
Цель проекта *Соответствует SMART-тесту: <ul style="list-style-type: none">• Конкретность• Измеримость• Достижимость• Согласованность с целями организации/ программы• Ограниченность по времени	
Критерии успешности *Критерии успешности – измеримые показатели по проекту, при выполнении которых проект будет считаться успешно выполненным (в т.ч. внутренние неформальные цели проекта)	
Руководитель проекта *ФИО, должность и контакты должны быть в Битриксе (если нет, то указать здесь, либо в контакт-листе по проекту)	
Команда проекта *ФИО, роль/ функции в проекте, должность и контакты должны быть в Битриксе (если нет, то указать здесь, либо в контакт-листе по проекту), в т.ч. – внешние участники команды	

WBS проекта

Проект		
Блок 1	Блок 2	Блок 3
Работа 1.1	Работа 2.1	
Работа 1.2	Работа 2.2	
	Работа 2.3	

*WBS – структурная декомпозиция работ

Вехи проекта

Веха	Срок

*Вехи проекта – основные контрольные точки по проекту (можно указать основные этапы проекта). Все вехи проекта отражаются в задачах по проекту в Битриксе при старте проекта.

Смета проекта

Приход (руб.)	
Прибыль по проекту (руб.)	
Маржинальность (%)	
Проверка (руб.)	

*В данную форму выносятся только основные показатели. Полная смета рассчитывается в файле Excel. Форма – Смета проекта. Для проектов стартового типа форма сметы другая.

P.S. Текст шрифтом 9 является пояснительным к форме, после выполнения инструкций – удалять.

Организация работы УС

Управленческая сессия (УС) – еженедельное собрание Управленческого состава, куда входят МП и СП ГКWIN Corp.

1. Внесение вопроса на УС:

Чтобы внести вопросы в повестку ближайшей УС – необходимо отправить их ответственному за УС до 16:00 пятницы (по Тск). (формат: наименование вопроса, ФИО докладчика, необходимое время для сообщения)

2. Подготовка повестки и материалов:

Ответственный за УС – готовит повестку следующей УС – согласовывает ее с руководителем ОПП и директором ГК, до 18:00 пт.

Материалы на текущую УС – присылаются ответственному за УС до пт 17:00, материалы по проектам высылаются исключительно ЕОЛом!

Ответственный за УС – рассылает повестку и материалы до пт. 18:00.

ОПП – до пн. 13:00 обеспечивают актуальную информацию по проектам внутри направлений в реестре проектов.

3. Техническое обеспечение

За 10 минут до начала УС должны быть:

1. проверена техника
2. скинуты и открыты все материалы для презентаций
3. подключены и проверены удаленные средства связи (скайп, или др – обязательно наличие видео).
4. Удаленные участники должны иметь перед глазами открытые материалы по повестке УС.

4. Во время проведения УС:

Ответственный за УС:

1. следит за регламентом,
2. делает протокол обсужденных вопросов, ключевых решений, поставленных задач.

5. По итогам УС:

Ответственный за УС:

1. Подготавливает протокол – согласовывает с руководителем ОПП (в случае отсутствия с директором ГК)
2. Рассылает участникам УС (в течении 1 раб дня после УС)
3. Вносит задачи с УС в Битрикс.
4. Протокол и материалы УС – вносятся в папку Битрикс УС – в папку с соответствующей датой.

5. Ответственный за УС отвечает:
- a. за своевременное внесение в повестку вопросов, связанных с регламентом УС (см. ниже + стратегию ГК WIN Corp)
 - b. контроль задач, поставленных на УС

На УС решаются следующие задачи:

1 раз в месяц (первая УС месяца).

- Мониторинг работы БЕ:
 - b. Анализ выполнения (возможных отклонений) от запланированного плана выполнения стратегии ГК и направлений – отв. директор ГК и РН;
 - c. Анализ выполнения финансовых показателей ГК и направлений – фин. дир ГК (+отв. за УС):
 - i. Выполнение плана продаж (сравнение план / факт оборот)
 1. Оборот
 2. Остаток по счету
 3. ДЗ / КЗ
 4. Кол-во контактов, лидов по корп клиентам (CRM) – АБ
 - ii. Возможность изъятия денег из оборота (сумма, срок);
 - iii. Ежемесячные cost;
 - iv. Критерии успеха;
 1. Оборот на сотрудника
 2. Средняя зарплата по WIN Corp
 - a. СП: среднемесячная по году
 - b. Сотрудники: среднемесячная по году
 3. Объем инвестиций в человека (развитие ЧК)
 - a. СП: на человек
 - b. Сотрудники: на сотрудника (не считая стажеров)

Срок подготовки – пн (день проведения УС) – 13:00.

Еженедельно.

Работа по проектам в соответствии с фазами проекта ГК WIN Corp

Перечень регламентирующих документов ГК WIN Corp

Шаблон документа «Бизнес модель»

<https://wincorp.bitrix24.ru/workgroups/group/133/disk/path/%D0%A3%D0%9F%D0%9F%20%D0%B8%20%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B/>

Организационная структура ГК WIN Corp

<https://wincorp.bitrix24.ru/workgroups/group/133/disk/path/%D0%A3%D0%9F%D0%9F%20%D0%B8%20%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B/>

Памятка по Хабу знаний ГК WIN Corp

<https://wincorp.bitrix24.ru/workgroups/group/361/disk/path/>

План продаж и ресурсов (лист Направления и план продаж)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1swS0hstEymKHI49ZKCURQwtNpKQAw1OJX01R3AXRem4/edit#gid=2076403507>

Реестр проектов ГК WIN Corp

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ISJOAKnVsT7c8m4NdRBDQ2fMfPcnrcjZp4ou-VgJk3c/edit#gid=1998694404>

Реестр поставщиков ГК WIN Corp

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cgsOXeQ7XFaqcLNCkZiOm5gMjc-yCijOS1JQKH5shg/edit#gid=0>

Мероприятия ГК WIN Corp

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1swS0hstEymKHI49ZKCURQwtNpKQAw1OJX01R3AXRem4/edit#gid=2031912206>

Приложение Г (справочное)

Вопросы для интервью

Вопросы, составленные для интервью, проводимого с руководителем отдела процессов и проектов, а также HRом ГК WIN Corp.

1. Какая в компании организационная структура на данный момент, и какой она была раньше?
2. Что послужило причиной перехода к текущей организационной структуре?
3. Как был организован переход к текущей организационной структуре?
4. С какими проблемами столкнулась компания при переходе на текущую организационную структуру? Если возникли проблемы, то, как они преодолевались?
5. По какому принципу отбирались направления для брендов?
6. По какому принципу были сформированы команды?
7. На какой стадии находится переход к текущей структуре, и когда он должен быть окончен?
8. Производите ли вы оценку эффективности организационной структуры? Если да, то, какие подходы и показатели, критерии используете?

Приложение Д (справочное)

Анкета по обратной связи по изменениям в орг структуре ГК WIN Corp

Как вы все могли заметить, за полгода в ГК WIN Corp произошло много изменений связанных с орг структурой:

- убрали директоров БЕ, теперь у нас есть руководители направлений,
- появились новые направления,
- на проект помимо РП назначается ЕОЛ,
- теперь у нас есть отдел ОРП,
- появилась лестница роста,
- и т.д.

Очень хочется получить обратную связь от вас в связи с изменениями в орг структуре: что хорошо, что не очень, что нужно менять, комфортно ли вы себя чувствуете и чувствуете ли вы себя на своем месте.

Ответьте, пожалуйста, на пару вопросов (5 мин).

1. Насколько комфортно в целом вы себя чувствуете после изменений в орг структуре?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

очень НЕ
комфортно

очень
комфортно

2. Если вам не комфортно: что именно вас беспокоит, что не устраивает?

3. Насколько вы удовлетворены атмосферой в коллективе?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

НЕ
удовлетворе
н
совершенно

Полностью
доволен

4. Если вы не удовлетворены атмосферой в коллективе: чем именно вы не довольны, почему?

5. Столкнули ли вы с какими-либо проблемами при переходе на новую орг. структуру?

- да
- нет

6. Если вы столкнулись с проблемами при переходе на новую орг. структуру, то с какими?

7. Насколько вы удовлетворены, как выстроены бизнес процессы?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

НЕ
удовлетворе
н
совершенно

Полностью
доволен

8. Если вы не удовлетворены, как выстроены бизнес-процессы: чем именно вы не довольны, почему?

9. На ваш взгляд, стали ли вестись лучше проекты после всех изменений? Почему?

10. Ваши комментарии, предложения, замечания - нам очень важно ваше мнение.