

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СМК ДЛЯ ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Гуринович А. А.<sup>1</sup>, Серенков П. С.<sup>2</sup>, Давыдова Е. А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ЗАО «Струнные технологии»

<sup>2</sup>Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь

**Аннотация.** Приведен анализ существующих организационных структур как составляющих системы коммуникаций в рамках СМК. В процессе перехода промышленности к проектной форме организации работ, предлагается вводить в организационные структуры дополнительное звено, отвечающее за оперативную координацию как процессами, так и ресурсами. Рассмотрены варианты организации такого рода звена. Определены основные задачи: оптимизация существующих бизнес-процессов и разработка новых с целью экономии ресурсов и повышения результативности деятельности организации.

**Ключевые слова:** система коммуникаций в рамках СМК, проектно ориентированная организация, организационная структура.

## FEATURES OF THE QMS ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

Hurynovich A.<sup>1</sup>, Serenkov P.<sup>2</sup>, Davidova E.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Unitsky String Technology Inc.

<sup>2</sup>Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus

**Abstract.** The article presents an analysis of existing organizational structures as components of the communications system within the QMS. In the process of industry's transition to a project-based form of work organization, it is proposed to introduce an additional link into organizational structures responsible for operational coordination of both processes and resources. Options for organizing such a link are considered. The main tasks are defined: optimization of existing business processes and development of new ones in order to save resources and improve the organization's performance.

**Key words:** communication system within the QMS, project-oriented organization, organizational structure.

*Адрес для переписки:* Серенков П. С., ул. Я. Коласа, 22, 518, г. Минск 220113, Республика Беларусь  
*e-mail:* pavelserenkov@bntu.by

Сегодняшняя тенденция потребительских предпочтений индивидуализации продукции и услуг предопределила наступление промышленной революции «Индустрия 4.0», ее следствием является переход к единичному производству, основанному на понятии проекта как уникального процесса в соответствии с определением СТБ ISO 9000. Характерными классами организационных структур, результативных с позиций рациональности организационной структуры в условиях проектной организации деятельности организации [1, 2], являются целевые и смешанные.

Анализ возможных вариантов организации производства в условиях проектной деятельности организации позволил выявить ряд особенностей, которые существенно снижают результативность традиционных коммуникаций (процессных и иерархических), привязанных к типичной целевой или смешанной организационным структурам, в достижении целей бизнес-процессов. На примере деятельности проектной организации строительного профиля определены источники дестабилизации основного процесса – проектирования. Это прежде всего – нечеткое формулирование требований и неизбежное уточнение их заказчиком в процессе проектирования и сдачи

проекта, а следовательно, неизбежная доработка проекта после первичной приемки заказчиком. Источники дестабилизации приводят к следующим последствиям, касающимся коммуникаций: авральному перемещению ресурсов (специалистов) между параллельными процессами; простоям или перегрузке оборудования, задействованного для выполнения процессов. Основные негативные результаты дестабилизации – временные потери (задержки выпуска), нерациональное использование ресурсов (недостаточная загрузка или перезагрузка персонала и оборудования), что сказывается на результативности и эффективности СМК организации и результатах деятельности в целом.

В таких условиях наиболее оптимальным будет решение реорганизовать сложившуюся систему коммуникаций инженерного направления. Корректировка предполагает введение в сложившуюся систему процессных и иерархических коммуникаций дополнительного звена – структуру, реализующую горизонтальную связь между параллельными проектами (процессами) [2, 3]. Назначение такой структуры – координация работы проектов (процессов) в случае сбоя запланированного производственного ритма (повторной доработки проекта). Важным

моментом в такой корректировке организационной структуры является ее «независимость» от основных структурных подразделений, с целью обеспечения объективности ее точки зрения и отсутствия влияния со стороны других структурных подразделений (рисунок 1).

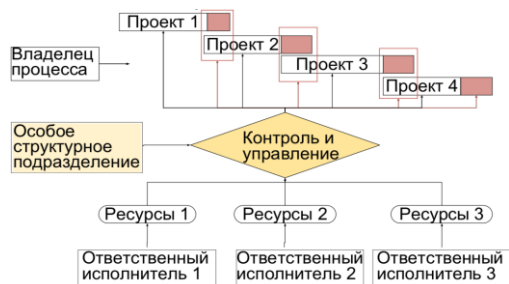


Рисунок 1 – Вариант корректировки организационной структуры

На сегодняшний день чаще высказывается мысль о том, что проектный менеджмент (в аспекте использования функций горизонтальных связей между структурными подразделениями, сформированными в виде классических вертикальных «колодцев» управления) используют для искоренения бюрократии (в ее современном понимании) и формирования большей оперативности и гибкости в осуществлении деятельности организаций, особенно в условиях индивидуализации производства [2, 3].

В проектной деятельности проблема оптимального использования ресурсов остается открыта. Более того, индивидуализация производства ведет за собой нехватку квалифицированных кадров, что уже сегодня четко озвучивается, в частности, в технической сфере. А, следовательно, обостряется необходимость поисков новых подходов решения вопросов оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности и результативности деятельности организаций.

В зависимости от размера и возможностей организации и количества проектов, функции горизонтальной связи или горизонтальных коммуникаторов может выполнять как один сотрудник, так и целая команда. Рассмотрен пример организации Scania Sverige AB (шведский производитель грузовых автомобилей, автобусов, промышленных и морских двигателей, осуществляющий полный цикл производства). В основе деятельности этой организации лежит методология СМК, которая также постепенно дополняется другими методологиями или их частями (отдельными принципами) для достижения результатов в своей деятельности в зависимости от целей или внешних факторов, которые пересматриваются с заданной периодичностью. В частности, активно используется процессный подход, методологии Шесть Сигм, Kanban, Scrum и Agile. Также в организационно - технической части (разработках, производстве, логистике) широко используются

функции горизонтальных коммуникаторов, сохраняя классическую функциональную организационную структуру (в виде вертикальных «колодцев» управления), которая может трансформироваться в процессе появления новых проектов. Например, когда руководством организации принимается решение о создании новой коробки передач или совершенствования существующей, как «горизонтальный» временный проект, не влияющий на основное производство, то назначается лицо, ответственное за этот проект (менеджер проекта или координатор). Руководители функциональных подразделений информируются об этом и совместно с координатором формируют кросс-функциональную команду для работы над проектом. Координатор проекта выступает как временный руководитель группы и проекта, а участники группы попадают в двойное подчинение на время работы над проектом (оставаясь в подчинении руководителя своего структурного подразделения).

Кроме того, если в какой-то деятельности необходимость выполнения таких параллельных проектов присутствует постоянно, то функциональная организационная структура может сформировать постоянную группу таких координаторов по одному или нескольким направлениям или профилям, например: по процессам тестирования, по описанию бизнес-процессов, по вопросам складской логистики. Эти сотрудники ведут учет плановых действий и показателей, выступают «контактным лицом» по вопросам данного конкретного узкого направления, информируют всех заинтересованных сторон по рабочим вопросам или ходу выполнения работ, взаимодействуют с вышестоящим руководством по вопросам отчетности или в форс-мажорных обстоятельствах и, что не маловажно, налаживают необходимые коммуникации в кросс-функциональных группах. Деятельность таких сотрудников решает очень много проблем во взаимодействиях сотрудников структурных подразделений, как в коммуникациях, так и в операционной деятельности что ведет к очень значительной экономии времени, денежных ресурсов и также способствует «здоровой» психологической атмосфере на рабочем месте, что, в свою очередь, как замкнутый круг снова повышает результативность итоговой деятельности организации.

#### Литература

1. Серенков, П. С. Формирование рациональной организационной структуры с помощью комплексного процессного подхода / П. С. Серенков, В. В. Назаренко, О. И. Ромбальская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 7. – С. 24–32.
2. Серенков, П. С. Коллизии процессного подхода / П. С. Серенков, В. В. Назаренко, О. И. Ромбальская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 5. – С. 18–24.
3. Vaskevich, D. Client Server Strategies: A Survival Guide for Corporate Reengineers. 2nd Edition / D. Vaskevich. – John Wiley & Sons Inc, 1995. – 500 p.