

პროექტების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ანალიზი

სულხან ხუციშვილი, პროფესორი
დავით გორგიძე, პროფესორი
ნანა ხარაძე, დოქტორანტი

რეზიუმე

წარმოდგენილია პროექტების მართვაში გამოყენებადი ორგანიზაციული სტრუქტურების განსხვავებული მოდელები - ფუნქციონალური, პროექტული, მატრიცული. განხილულია ასეთი მოდელების ძირითადი მახასიათებლები და ფუნქციონირების თავისებურებები, მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, მოცემულია სტრუქტურების შედარებითი ანალიზი. აქცენტი კეთდება გამოყენების სფეროებზე და განვითარების მიმართულებებზე.

საკვანძო სიტყვები: პროექტი, პროექტების მართვა, პროექტის სასიცოცხლო ციკლი, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

* * * * *

პროექტების მართვა (პმ) ანუ project management (PM) - არის პროექტის მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში ეფექტური შედეგის მისაღწევად ადამიანური და მატერიალური რესურსების გამოყენების და კოორდინაციის ხელოვნება, პროექტში მოთხოვნილი სამუშაოების და შემაჯგუფების, დროის, ღირებულების, ხარისხის შესაბამისად. პროექტის რეალიზება ხდება ორგანიზაციის ფარგლებში, რომლის ორგანიზაციული სტრუქტურაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პროექტის წარმატებაზე. [1,2]

ხშირად როდესაც სტრუქტურაზე ლაპარაკობენ მხედველობაში აქვთ კომპანიის ორგანიზაციული სქემა (სტრუქტურული მოდელი): რგოლების - განყოფილებების ერთობლიობა, რომლებიც განლაგებულია გარკვეული იერარქიით და რომლის სათავეშიც დგას ხელმძღვანელი (მმართველი) - მენეჯერი ან რომელიმე ხელმძღვანელი რგოლი. ასეთ სქემებს საკმაოდ ბევრის თქმა შეუძლია კომპანიაზე: რომელი ელემენტისაგან შედგება, საკმანდო რომელ სფეროს რომელი ხელმძღვანელი ხელმძღვანელობს, როგორია მართვის იერარქიაში კონკრეტული მენეჯერის სტატუსი, თუმცა ასეთი სქემები ორგანიზაციაში არსებულ ყველა კითხვაზე წარმოდგენას ვერ შეგვიქმნის.

ჩვენი მიზანია ორგანიზაციაში მიმდინარე პროექტების მართვისთვის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ზოგადი კლასიდან გამოვყოთ მისაღები სტრუქტურები. გამოვიკვლიოთ მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეების ძირითადი მახასიათებლები და გამოყენების მიმართულებები.

1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი

მოდელები. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის მისი შემადგენელი ელემენტების ნაკრები და მათ შორის ურთიერთქმედებების (ურთიერთკავშირების) ერთობლიობა. [1]

ზოგადად სტრუქტურის მიზანია შეექმნათ სისტემა, მდგრადი კავშირების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებას (მიღწევას) და მის შიდა სტაბილურობას. ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტებს წარმოადგენს თანამდებობრივი პრინციპები, ხოლო მათ შორის ურთიერთქმედებები განისაზღვრება ორგანიზაციაში მიღებული შრომისა და კოორდინაციული საქმიანობის დაყოფის წესებით.

მივიღოთ მტკიცებულებად რომ ყოველი პროფილის და მასშტაბის ორგანიზაციისთვის, მისი განვითარების ყოველ სტადიაზე არსებობს ეფექტური სტრუქტურა, რომლის დროსაც ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიზნები მიიღწევა ოპტიმალური გზით. [1] -ის მიხედვით ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ნიშნებია:

1. სტრუქტურა შეესაბამება ორგანიზაციის სტრატეგიას;

2. სტრუქტურა შეესაბამება ორგანიზაციის ფუნქციონირების გარემოს;

3. არ არსებობს წინააღმდეგობები ორგანიზაციის ელემენტებს შორის;

მიღებულია რომ ორგანიზაციის შემადგენელი რგოლების, განყოფილებების, დეპარტამენტების ფორმირება შეიძლება მოხდეს ფუნქციების, პროდუქტის, რეგიონის, კლიენტის, პროექტის ბაზაზე. ეს იმაზე დამოკიდებულებაა, თუ ჩამოთვლილი ნიშნებიდან ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მიღწევისთვის რომელია უფრო მნიშვნელოვანი:

- თუ სტრუქტურების რგოლების - დეპარტამენტების ფორმირება ხდება ორგანიზაციის ბაზური ფუნქციების მიხედვით, მაშინ მას ეწოდება ფუნქციონალური სტრუქტურა;

- თუ სტრუქტურები რგოლების დაჯგუფების საფუძველად გამოიყენებენ პროდუქტს, რეგიონს ან კლიენტს მაშინ მას დივიზიონალური სტრუქტურა ჰქვია;

- პროექტის ბაზაზე ფორმირებულ სტრუქტურებს ეწოდებათ პროექტულ სტრუქტურებს;

- თუ სტრუქტურაში ორგანიზაციული რგოლები ერთდროულად ორი ნიშნის მიხედვით იქმნება, მაშინ მას უწოდებენ მატრიცულ სტრუქტურას.

ჩვენი მიზნების შესაბამისად განვიხილოთ ფუნქციონალურ, პროექტულ და მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურები. პრაქტიკაში არ არსებობს

პროექტების მართვისთვის იდეალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. მიუხედავად ამისა არსებობს რამდენიმე ბაზური ვარიანტი, რომლებიც გამოიყენება მსგავს ან განსხვავებულ პირობებში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში. ძირითად ორგანიზაციულ ფორმებს პროექტების მართვაში მიეკუთვნება შემდეგი სტრუქტურები:

- ფუნქციონალური;
- მატრიცული;
- პროექტული;

საჭიროა აღნიშნულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ორიენტაცია, რათა მოხდეს პროექტების მართვაში მათი სწორი გამოყენება და კონკრეტული პროექტის მართვისას უკეთესი სტრუქტურის არჩევა.

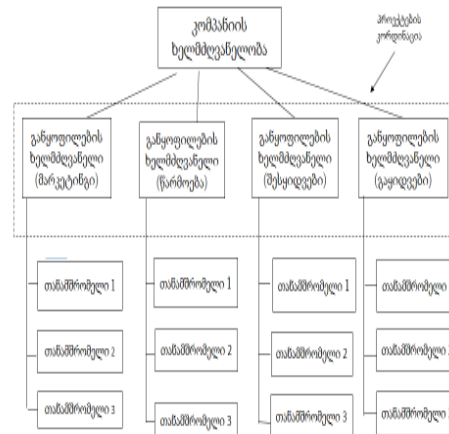
2. ფუნქციონალური სტრუქტურა

ფუნქციონალურ სტრუქტურის (სქემა 1) მართვა ხდება ხაზოვანი მენეჯერის და მასზე დაქვემდებარებული განყოფილებების ხელმძღვანელების მიერ, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ორგანიზაციაში გარკვეული ფუნქციების რეალიზებაზე. ასეთი სტრუქტურის ფარგლებში, პროექტების მართვის დროს, ინიშნება პროექტის ერთი ან რამდენიმე კოორდინატორი, რომლებიც უზრუნველყოფენ კავშირს და ურთიერთმედებებს ფუნქციონალურ განყოფილებებს შორის, ხოლო პროექტებში საქმიანობის კოორდინაციას ახდენენ ხაზოვან მენეჯერებთან ერთად. ასეთი სქემის დროს პროექტის ამოცანების გადანაცვლებაში კოორდინატორის გავლენა შეზღუდულია, რადგანაც ის ხშირად არ ღებულობს პირდაპირ მონაწილეობას პროექტების საქმიანობის მართვაში.

ფუნქციონალური სტრუქტურის სავიზიტო ბარათია: ცენტრალიზაცია, პროფესიონალიზმი, ეკონომიურობა. ამ მახასიათებლების სხვადასხვა სიმბიოზი განსაზღვრავს გადასაწყვეტი ამოცანების ეფექტურობის დონეს. ასეთი სტრუქტურა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა პროფესიონალურ სპეციალიზაციას და მათი კვალიფიკაციის ზრდას. აადვილებს საქმიანობის კოორდინაციის პროცესს. გამოირჩეულია ფუნქციების დუბლირება ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებებში და ა.შ. უნდა შევხებით ფუნქციონალური სტრუქტურების გარკვეულ ნაკლოვანებებსაც. მაგალითად: ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს საწარმოო პროცესი დაყოფილია სტადიებად (ფუნქციებად) და მენეჯერების ფოკუსირება ხდება ცალკეული ფუნქციების ეფექტურ შესრულებაზე. თუმცა გასაღების განყოფილების თვალთახედვით საწარმოო სიმძლავრეების ოპტიმალური დატვირთვა ასეთ სტრუქტურებში ხშირად ვერ ხერხდება.

მოცემული სტრუქტურის დროს დგება ფუნქციათაშორისი კოორდინაციის პრობლემა, რაც იწვევს მთელ რიგ ნეგატიურ შედეგებს ორგანიზაციის საქმიანობაში. ფუნქციათაშორისი კოორდინაციის პრობლემა უნდა გადაწყდეს მართვის მაღალ დონეზე, მხოლოდ ამ დონეს გააჩნია ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ფართო ხედვა. ეს უზ-

რუნველყოფს მას მაქსიმალურად სრულად აკონტროლოს ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესი. თუმცა სირთულეები ექმნება ოპერატიული საკითხების პარალელურ შესრულებაში. ამით ხელმძღვანელობას უძნელდება სტრატეგიული მართვის ამოცანების სრულყოფილი გადანაცვლება.



სქემა 1. პროექტების მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა

მსხვილი ორგანიზაციები გამოირჩევიან ბრძანებების და დავალებების გრძელი ჯაჭვით, რომელიც შეიძლება კრიტიკული იყოს ბაზარზე სწრაფად ცვალებადი სიტუაციების პირობებში. მნიშვნელოვანია მრავალდონიანი ბიუროკრატიული პროცედურების არსებობა შეთანხმების ამოცანების გადანაცვლების დროს, რაც ამცირებს ორგანიზაციის რეაქციას, გარემოს იმპულსებზე. ფუნქციონალური სტრუქტურის ნაკლოვანებაა მიჩნეული ინოვაციებზე და მენარმეობაზე ძლიერი ორიენტაციების არ არსებობა და ა.შ.

გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან გავრცელდა ორგანიზაციული სტრუქტურების უფრო მოქნილი ტიპები. ასეთ სტრუქტურებს სწრაფად შეუძლიათ გადანაცვლა, მოდიფიცირება გარემოს ცვლილებების დროს და თვითონ ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისად. ასეთმა სტრუქტურებმა მიიღეს ადაპტური ან ორგანული სტრუქტურების სახელწოდება. ისინი სრულად განსხვავდებიან მკაცრად დადგენილი მექანიკური სტრუქტურებისგან, როგორცაა ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურები. ადაპტური, ორგანული სტრუქტურების ძირითადი ტიპებია - პროექტული და მატრიცული სტრუქტურები. [1,3]

3. პროექტების მართვის პროექტული სტრუქტურა

საწყის ეტაპზე ეს ორგანიზაციული ფორმა განიხილება როგორც დროებითი სტრუქტურული წარმონაქმნი და გამოიყენებოდა არსებული (მოქმედი) ფუნქციონალური სტრუქტურის საზღვრებში კონკ-

რეტული ამოცანის (პროექტის) სარეალიზაციოდ. თუმცა დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბდა განსაკუთრებული ორგანიზაციული მექანიზმი, რომელმაც საშუალება მოგვცა გამოგვეყო ორგანიზაციული სტრუქტურის ეს ახალი სახე.



პროექტულ სტრუქტურაში (სურათი 2) გარკვეული ფუნქციები (მაგალითად ბუღალტრია, მარკეტინგი, სტრუქტურული დაგეგმვა და ა.შ.) გადაეცემა მართვის მაღალ დონეს, ხოლო ყველა სხვა ამოცანა წყდება პროექტების მართვის დონეზე. პროექტის ხელმძღვანელი, პასუხს აგებს პროექტის რეალიზაციაზე მოცემულ ვადებში და არსებული რესურსების საზღვრებში. პროექტის რეალიზაციისათვის ხდება ჯგუფის ფორმირება ორგანიზაციის კადრებით, ანუ ფუნქციონალური სამსახურების საუკეთესო სპეციალისტებისგან. ასეთი სტრუქტურა უფრო ეფექტურია მსხვილი პროექტების შემთხვევაში, რომელთა სასიცოცხლო ციკლიც ცდება 2 წელს.

პროექტული სტრუქტურა (განსაკუთრებით დიდი პროექტების რეალიზაციის დროს) წარმოადგენს ფაქტიურად ფირმის ფილიალს საწარმოს შიგნით, თავისი ფუნქციონალური განყოფილებებით. საპროექტო ჯგუფის წევრები სრულად არიან ორიენტირებული პროექტის შედგენაზე და მის ხელმძღვანელობაზე. პროექტის ხელმძღვანელის სრულ განკარგულებაშია პროექტის ჯგუფის წევრები და მის რეალიზაციაზე გამოყოფილი რესურსები. პროექტის დამთავრების შემდეგ სპეციალისტები იწყებენ ახალი იდეის რეალიზაციას ან უბრუნდებიან მუდმივ სამუშაო ადგილს.

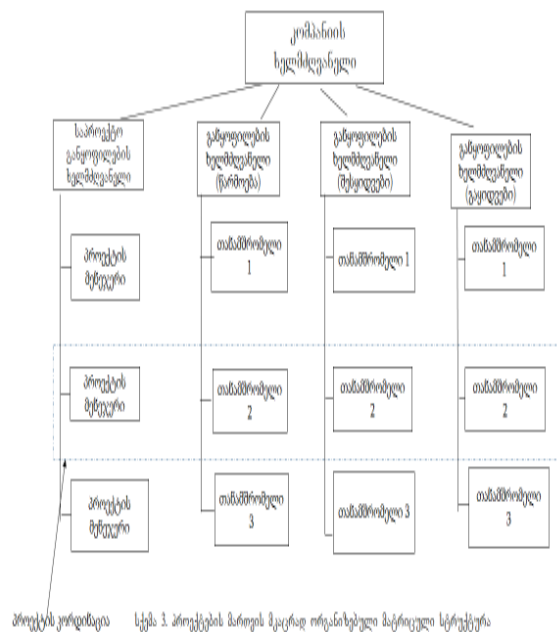
პროექტული სტრუქტურის უპირატესობა არის ის რომ, საპროექტო გუნდის წევრები და მისი ხელმძღვანელი კონცენტრაციას ახდენენ ერთადერთი პროექტის რეალიზაციაზე და არ მონაწილეობენ სხვა პრობლემების (ამოცანების) გადაწყვეტაში. ასეთ სტრუქტურაში გადაწყვეტილება მიიღება გუნდის წევრებთან განსჯის შედეგად. ეს მართალია ახანაგრძლივებს გადაწყვეტილების მიღების დროს,

მაგრამ განაპირობებს მოგებას განსაზღვრულ დროში, რადგანაც პერსონალისაგან წინააღმდეგობა ფაქტიურად არ არსებობს (თუმცა უნდა აღინიშნოს რომ აღნიშნული ფაქტი ხშირად ეწინააღმდეგება გადაწყვეტილების მიღებას, რომელიც მოდის მართვის მაღალი დონის ხელმძღვანელობიდან. პროექტული სტრუქტურა წარმოადგენს იდეალურ ორგანიზაციულ ბაზას ინოვაციური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტაში, განსაკუთრებით ინოვაციური ხასიათის ძალიან დიდი პროექტებისთვის.

მნიშვნელოვან ნაკლს ასეთ სტრუქტურაში წარმოადგენს ორგანიზაციაში არსებული სამსახურების დუბლირება. თუ თავისი მასშტაბით პროექტები არ არის დიდი, მაშინ დუბლირებაზე დანახარჯები არ არის გამართლებული. ასეთ სიტუაციაში პროექტის ხელმძღვანელი ხდება ფირმის ხელმძღვანელობის კონსულტანტი და პროექტის რეალიზაცია ხორციელდება არსებული ფუნქციონალური სტრუქტურის ფარგლებში, ხოლო კოორდინაციას ახორციელებს ფირმის მაღალი დონის მენეჯერი (ხელმძღვანელობა).

4. პროექტების მართვის მატრიცული სტრუქტურა

მატრიცულ სტრუქტურაში ხდება ერთი სტრუქტურის დადება მეორე სტრუქტურაზე. მაგალითად პროექტულის ფუნქციონალურზე, თანაც მატრიცული სტრუქტურის პრინციპიალურ მომენტს წარმოადგენს თანამშრომლების დაქვემდებარება მართვის მაღალი დონის ორ ხელმძღვანელზე. მაგალითად მარკეტოლოგი, რომელიც პროექტში დაკავებულია ახალი პროდუქციის შემუშავებით, ანგარიშვალდებულია პროექტის მენეჯერის და მარკეტინგის მენეჯერის წინაშე. (იხ. სურათი 3.)



პროექტის ხელმძღვანელი სვამს ამოცანებს საპროექტო ჯგუფის წევრებისათვის, ადგენს ამოცანების შესრულების გრაფიკს, ახორციელებს დანახარჯების, ვადების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების კონტროლს. ფუნქციონალური სამსახურის ხელმძღვანელები განსაზღვრავენ შესაბამისი სპეციალისტის წინაშე დასმული ამოცანების გადანეშვების გზებს და ახდენენ მათი ამოხსნის მსვლელობის კონტროლს.

მატრიცული სტრუქტურა გამოიყენება მაშინ, როცა ორი ცვლადი მაინც ხდება კომპანიისთვის ერთნაირად მნიშვნელოვანი. მაგალითად ფუნქცია და პროექტი. მოცემული სტრუქტურა განსაზღვრავს ერთდროულად ორ სტრატეგიულ მიმართულებას, თანაც ახორციელებს ორივე მიმართულების უშუალო ხელმძღვანელობას და მათი რეალიზაციის კორდინაციას.

მატრიცულ სტრუქტურას გააჩნია პროექტული სტრუქტურის ყველა კარგი თვისება და ძირითადად შორს არის მისი მახასიათებელი ნაკლოვანებები. სგან. კერძოდ: ის საშუალებას იძლევა ფუნქციონალური სპეციალისტები გადანაწილდნენ პროექტებს შორის, არ დაუშვას ფუნქციონალური სამსახურების დუბლირება. მათში არ არსებობს დასაქმების პრობლემა პროექტის დასრულების შემდეგ. მატრიცული სტრუქტურა როგორც წესი გამოიყენება მცირე და საშუალო ზომის პროექტებში სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობით 0.5 წლიდან 2 წლამდე.

მატრიცული სტრუქტურის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს რთული მართვის სტრუქტურა. განსაკუთრებით რთულია ბალანსის შენარჩუნება ორი მიმართულების ხაზოვან პასუხისმგებლობას შორის. დიდია მართვის აპარატი და საგრძნობლად იზრდება დანახარჯები საქმიანი ოპერაციების და გადანეშვების მიღების პროცესის ვადების ზრდის გამო.

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
1. კომპანიის განვითარების ერთდროულად ორი სტრატეგიული მიმართულების შესაძლებლობა	ერთმართველობის პრინციპის არ არსებობა, ხელისუფლებისკენ სწრაფვა და ანარქიისკენ მიდრეკილება, სტრუქტურის კონფლიქტურობა.
2. მიმართულია ინოვაციური საქმიანობისკენ (არასტანდარტული ამოცანების გადანეშვების დისციპლინათაშორისი მიდგომა)	პერსონალის ფსიქოლოგიური პრობლემები, რომლებიც გამოწვეულია გაურკვევლობით და სტრუქტურის ცვალებადობით.
3. სტრუქტურის მოქნილობა. ის საშუალებას იძლევა გადავანაწილოთ ფუნქციონალური სპეციალისტები პროექტებს შორის, გვერდი ავუაროთ ფუნქციონალური სამსახურების დუბლირებას.	მმართველი აპარატის ზრდა (ყოველ სპეციალისტს ყავს ორი უფროსი)

4. ფუნქციონალური სპეციალისტების საქმიანობის კარგი კორდინაცია პროექტის ხელმძღვანელის პოზიციის შემოტანით.	გადაწყვეტილების მიღების ვადების გაზრდა, მრავალრიცხოვანი შეთანხმებების აუცილებლობის გამო
---	---

ცხრილი 1. მატრიცული სტრუქტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

იმის მიხედვით, მატრიცულ სტრუქტურაში ფუნქციონალურ და პროექტის ხელმძღვანელებს შორის როგორ არის უფლებამოსილება გადანაწილებული, განასხვავებენ სუსტ (პროექტის ხელმძღვანელს აქვს უმნიშვნელო როლი), ძლიერ, მკაცრად ორგანიზებულ (პროექტის მენეჯერი უფრო მაღლა დგას ფუნქციონალურ ხელმძღვანელზე) მატრიცებს. იდეალურია მატრიცული სტრუქტურა, რომლის დროსაც პროექტის მენეჯერი პასუხს აგებს პროექტის შედეგებზე, ფუნქციონალური ხელმძღვანელი კი თავისი თანამშრომლების მუშაობის ხარისხზე, რომლებიც „მივლინებული“ არიან პროექტში.

5. პროექტის მართვის სტრუქტურის არჩევის კრიტერიუმები და გამოყენების მიმართულებები.

არჩევის კრიტერიუმი	ფუნქციონალური	მატრიცული	პროექტული
პროექტის რეალზაციის პირობების განუსაზღვრელობის ხარისხი	დაბალი	მაღალი	მაღალი
პროექტის ტექნოლოგია	სტანდარტული	რთული	ახალი
პროექტის სირთულე	დაბალი (მოკლე)	საშუალო	დიდი
პროექტის მასშტაბი	მცირე	საშუალო	მსხვილი
პროექტის მნიშვნელობა	არ არის მნიშვნელოვანი	საშუალო მნიშვნელობის	ძალიან მნიშვნელოვანი
პროექტის ცალკეულ ნაწილებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება	დაბალი	საშუალო	მაღალი
დროის ფაქტორის კრიტიკულობა (ვალდებულება სამუშაოების დასრულების ვადებზე)	დაბალი	საშუალო	მაღალი
უფრო მაღალი დონის ორგანიზაციაზე პროექტის დამოკიდებულება და კავშირი	მაღალი	საშუალო	დაბალი

ცხრილი 2. სტრუქტურის არჩევის ძირითადი კრიტერიუმები

ორგანიზაციული სტრუქტურის ასარჩევად რომელიც უფრო მეტად პასუხობს პროექტის რეალიზების მიზნებს და პირობებს, საჭიროა შემდეგი კრიტერიუმების გათვალისწინება: [1,4]

ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი ტიპები

ის განსაკუთრებულობების, მათი უპირატესობების და ნაკლოვანებების განსაზღვრასთან ერთად მნიშვნელოვანია პროექტების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენების მიმართულებების განსაზღვრა. კერძოდ:

ფუნქციონალური სტრუქტურა გამოიყენება მაშინ, როცა:

1. ინარმოება ერთი სახის პროდუქცია, ან გამოკვეთილია მისი ძირითადი სახე სხვადასხვა პროდუქციის უმნიშვნელო წილის დროს.

2. განყოფილებები მჭიდროდ ურთიერთობენ და დიდი წვლილი შეაქვთ საბოლოო პროდუქციის შექმნაში.

3. ორგანიზაციაზე მოქმედი გარემო სტაბილურია (კონკურენცია არ არის მაღალი, სტაბილურია მოთხოვნა, ტექნოლოგიები არ იცვლება სწრაფად, მაკროეკონომიკური და პოლიტიკური პირობები ხელსაყრელია).

4. შრომის პროცესი მარტივია ან შესაძლებელია მისი დაყოფა მარტივ ოპერაციებად და მათი სტანდარტიზაციას დაქვემდებარება.

ფუნქციონალური სტრუქტურა გამოიყენება მასობრივი წარმოების ფირმებში; მცირე კომპანიებში მარტივი საწარმოო პროცესებით; სადაზღვევო და სატელეფონო კომპანიებში; ბანკებში, სასტუმროებში, მოქალაქეთა უსაფრთხოებაზე მომუშავე ორგანიზაციებში და ა.შ.

მატრიცული სტრუქტურა გამოიყენება მაშინ როცა:

1. ორგანიზაცია არ შეუძლია ან არ სურს შემოისაზღვროს დაჯგუფების მხოლოდ ერთი პრინციპით (ფუნქციები, ტერიტორია, დარგი. პროექტი და ა.შ.)

2. შრომითი პროცესი რთულია, არ ექვემდებარება სტანდარტიზაციას. საქმიანობას აქვს ინოვაციური ხასიათი.

3. გარემო დინამიურია და აქვს მოულოდნელობის და განუსაზღვრელობის დიდი ალბათობა.

მატრიცული სტრუქტურები გამოიყენება კვლევით ფირმებში და ორგანიზაციებში, რომლებიც სპეციალიზდებიან მმართველობით კონსალტინგში. ამ დროს ხდება პროექტული სტრუქტურის გადადება ფუნქციონალურზე. ასეთი სტრუქტურები მომგებიანია ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაციებისათვის, მულტინაციონალური ფირმებისათვის, ფირმებისათვის რომლებიც სწრაფად ცვლიან საქონლის ნომენკლატურას. შეიძლება ითქვას, რომ განხილული სტრუქტურული მოდელები აპრობირებულია დროში და პრაქტიკულად გამოცდილია.

დასკვნა

კომპანიაში შეიძლება არსებობდეს სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურა კონკრეტული პროექტის მასშტაბის და სხვს თავისებურებებიდან გამომდინარე. თუმცა ყოველ სტრუქტურას აქვს თავისი უპირატესობები, ნაკლოვანებები და გამოყენების საკუთარი სფერო, სადაც ის მოქმედებს განსაკუთრებით ეფექტურად.

ისტორიულად პირველად ჩამოყალიბდა ფუნქციონალური სტრუქტურა, რომელიც ბევრ ფირმაში დღესაც ეფექტურად ფუნქციონირებს. ფუნქციონალური სტრუქტურა „შვეიცარული საათივით“ მუშაობს სტაბილურ სიტუაციებში, თუმცა ძალიან მოუქნელია დინამიურ გარემო პირობებში, როცა სწრაფად იცვლება მომხმარებლის სურვილები, ტექნოლოგიები, პროდუქციის ნომენკლატურა.

მკაცრად დალაგებულ სტრუქტურებთან ერთად არსებობს უფრო მოქნილი, მოდელის სწრაფი მოდიფიცირების მქონე სტრუქტურები-პროექტული და მატრიცული. მათ უწოდებენ ორგანულ სტრუქტურებსაც. მაგალითად, მატრიცული სტრუქტურა წარმოადგენს კომპრომისს ფუნქციონალურ და პროექტულ სტრუქტურებს შორის. საქართველოში თუ შეგვხვდება მატრიცული სტრუქტურა, ის ისევე როგორც მთელს პოსტსაბჭოთა სივრცეში, იქნება სუსტი ორგანიზებით, ანუ ტრადიციულად დიდი როლი აკისრია ფუნქციონალურ ხელმძღვანელს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Быкова А.А. Организационные структуры управления-М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест» - 2003-160 с.
2. Ханс-Д.Литкеб И. Кунов. Управление проектами-М.: ОМЕГА-ЛБ 2006-144 с.
3. ს. ხუციშვილი, ნ. ჯიბლაძე, გ. ჯავახაძე, დ. გორგიძე, ო. ხუციშვილი. ბიზნეს-გეგმის შემუშავების საფუძვლები.-თბილისი: "ტექნიკური უნივერსიტეტი" -2007. 176 გვ.
4. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении-М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА. 2007-416 с.