УДК 351/354 DOI: 10.12737/23809

Ратковская Ирина Александровна, кандидат экономических наук, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Новгородский филиал (Российская Федерация, г. Великий Новгород), e-mail: ratkovski@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В РАМКАХ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматриваются основные виды организационных форм управления, применяемые в рамках проектно-ориентированного менеджмента: функциональный, проектный, матричный и его разновидности. Выделены достоинства и недостатки каждой из форм в контексте практики государственного управления и особенностей структуры органов исполнительной власти. С учетом специфики полномочий и задач, возложенных на органы исполнительной власти, предлагается вариант решения проблемы создания Проектного офиса, т.е. определена роль и оптимальная организационная форма данного элемента в структуре органов исполнительной власти.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ и Правительства Новгородской области в рамках научного проекта «Обоснование и разработка модели проектно-ориентированного управления в государственном секторе (на примере Новгородской области)», № 16-12-53003.

Ключевые слова: проектное управление, функциональный подход, проектная структура, матричная структура.

RATKOVSKAYA I.A., Candidate of Economic Sciences, Russian Presidential Academy of the National Economy and Public Administration, Novgorod branch (Russian Federation, Veliky Novgorod), e-mail: ratkovski@yandex.ru

FEATURES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE FRAMEWORK OF PROJECT MANAGEMENT

The article discusses the principal organizational forms of management used in the framework of project-based management: functional, project, matrix and its variants. The advantages and disadvantages of each form are highlighted in the context of governance and structure of executive authorities. Taking into account the specifics of the powers and tasks entrusted to the executive authorities, solutions to problems of creation of the project office are offered, i.e. the role and optimal organizational form of this element in the structure of the executive bodies are defined.

Keywords: project management, functional approach, project structure, matrix structure.

Современное государственное управление, ориентированное на применение специальных методик менеджмента с целью повышения своей результативности и эффективности, активно осваивает и внедряет проектно-ориентированный подход к управлению. Внедрение этих методик для органов государственного управления на федеральном и региональном уровне позволяет обеспечить стандартизацию терминов, инструментов, необходимых управленческих результатов, шаблоны отчетности, обучение персонала и требования к руководителям проектных офисов. Одним из ключевых вопросов, который необходимо решать в процессе создания Проектного офиса, является определение места и роли данного элемента в структуре органов исполнительной власти.

Как показывает существующая практика управления проектами в бизнес-сообществе, сложилось три основных подхода к решению данного вопроса: функциональный, проектный, матричный. При этом необходимо отметить, что функциональный и проектный являются противоположными формами организационной структуры.

Чаще всего в организациях и учреждениях встречается применение функциональной организационной структуры управления, при которой топ-менеджерам легче управлять проектной деятельностью через руководителей функциональных подразделений (рис. 1). В этом случае каждый сотрудник, привлеченный к работе над проектом, имеет одного непосредственного руководителя и взаимодействует только с ним, а его подразделение выполняет либо часть задач проекта, либо весь проект. Таким образом, функциональный руководитель решает все вопросы распределения ресурсов, заданий, взаимодействия и привлечения специалистов из других функциональных подразделений по иерархической лестнице. Роль менеджера проекта размыта, т.к. руководитель проекта осуществляет общую координацию работ. В таких случаях его часто называют координатором проекта и соответственно полномочия этого координатора (диспетчера проекта) очень ограниченны. В исключительных случаях, если речь идет именно о менеджере проекта, то полномочия управления командой определяются однозначно и максимально четко устанавливается его ответственность.

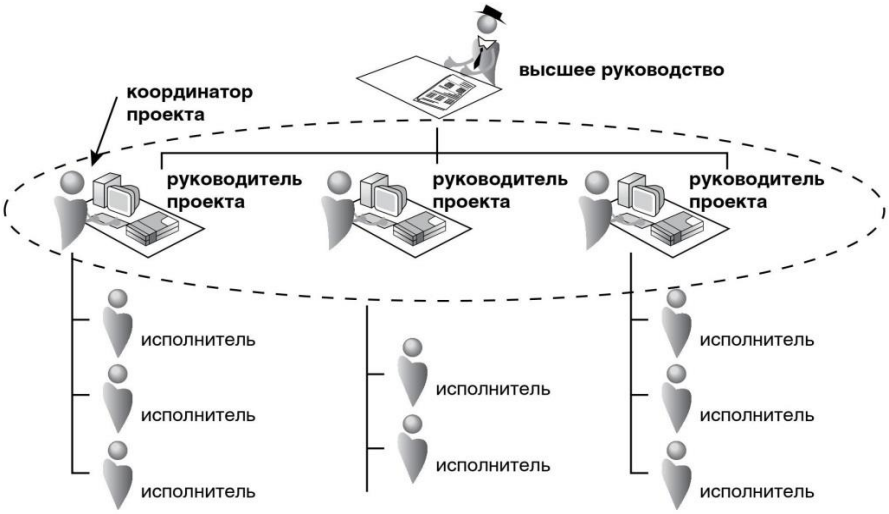


Рисунок 1 – Функциональная структура

Проектная структура – это, своего рода, организация внутри организации. В такой структуре взаимодействие сотрудников разных направлений обеспечивается за счет формирования проектной команды и каждое подразделение уже является проектом. Проектная структура предоставляет руководителю проекта (команды)значительные полномочия и высокую степень независимости, так менеджеры проектов отчитываются только перед высшим руководством, нанимают персонал, заключают контракты, а ресурсы организации распределены между проектными подразделениями (рис. 2).

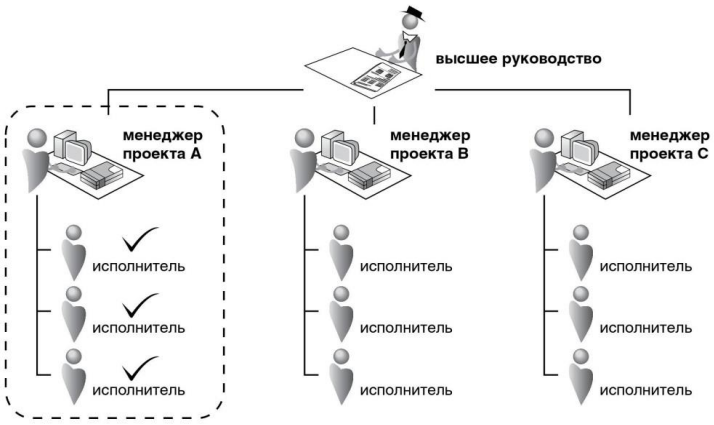


Рисунок 2 – Проектная структура

Очень часто подобного рода подразделения организуется в виде проектного офиса. Справедливости ради, необходимо отметить, что в проектных организационных структурах могут присутствовать и функциональные подразделения, такие как отдел по управлению персоналом, бухгалтерия и т.п.

Функциональная организационная структура управления в большей степени ориентирована на выполнение повторяющихся циклических работ. Обычно деятельность государственного органа власти рассматривается как непрерывный цикличный процесс, регламентируемый и реализуемый в рамках общего процесса управления. Осуществляемые в рамках этого процесса базовые операции и задачи обеспечивают выполнение основных функций, возложенных на тот или иной государственный орган[1].

Любой государственный орган управления существует для достижения ряда целей, и его деятельность может быть определена как функциональная (повторяющаяся), как проектная (неповторяющаяся), так и комбинация этих двух подходов.

Анализ рассмотренных выше подходов позволяет сделать вывод, что достоинства функциональной организационной структуры являются недостатками проектной и наоборот. Так высокий профессионализм и квалификация сотрудников, их максимальная загруженность, относительно простая организация управления в случае функциональной структуры являются преимуществом, но происходит это в ущерб эффективной интеграции, организации и контролю проекта, результативным коммуникациям и менее эффективному использованию ресурсов и т.д. В целом функциональный подход является менее гибким по сравнению с проектным. И одним из основных условий повышения результативности и эффективности проектно-ориентированного управления является переход от функциональной структуры к матричной организационной форме управления.

Как показывает практика, управление проектами в рамках функциональной структуры малоэффективно, поэтому все чаще коммерческие организации и государственные органы власти тяготеют к матричным вариантам, т.е. комбинированию функциональной и проектной структур.

[1]Ратковская И.А. Возможности и ограничения использования проектного управления в государственном секторе. Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы. III Межвузовская научно-практическая конференция с международным участием: сборник статей под ред. Т. И. Безденежных, Р. В. Дронова, В. В. Шапкина. Санкт-Петербург, 2016. – С. 102.

Матричная структура возникла именно с целью устранения недостатков, присущих этим двум подходам. Она позволяет воспользоваться преимуществами и минимизировать недостатки обеих структур.

Главной особенностью матричной организационной структуры является то, что сотрудники в рамках проекта имеют двойное подчинение: с точки зрения организации – функциональному руководителю, с позиции проекта – менеджеру проекта (рис. 3). Таким образом, конечный результат проектной деятельности и ее успех будет зависеть от максимально четкого разграничения полномочий между руководителями и, прежде всего, от полномочий согласования участия сотрудников в проекте с непосредственным (функциональным) руководителем. В таком случае сотрудники должны отчитываться как перед менеджером проекта, так и перед функциональным руководителем – типичный вариант двоевластия при нарушении принципа единоначалия. Функциональные руководители назначают сотрудников на проекты, определяют степень влияния проектной деятельности на функциональную; менеджеры проектов, в свою очередь, назначают задачи для выполнения, сроки, а также контролируют выделенные ресурсы и качество исполнения. При этом менеджеры проектов и функциональные руководители делят ответственность за результаты сотрудников и стараютсянаходить баланс интересов проекта и функционального подразделения.

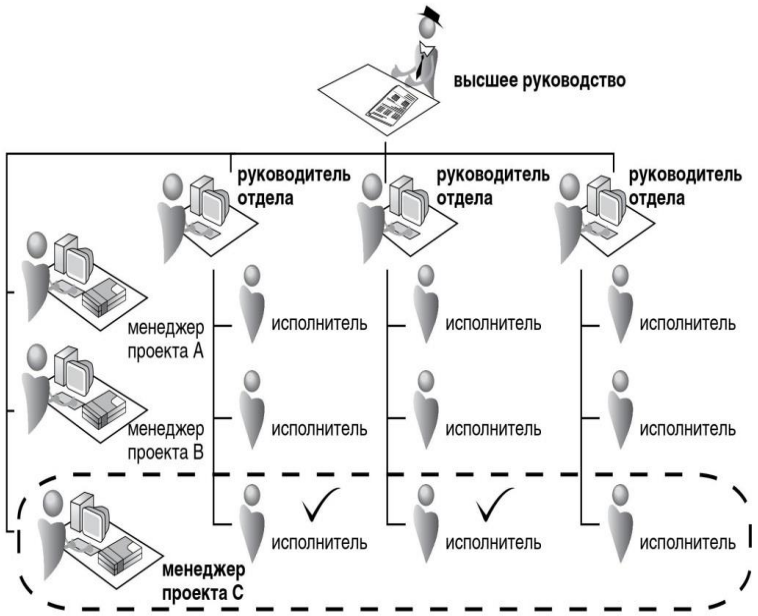


Рисунок 3 – Матричная структура

В зависимости от распределения полномочий между менеджерами проектов и функциональными руководителями существует несколько разновидностей матричных структур: сильные, слабые и сбалансированные. Каждый из перечисленных вариантов позволяет с успехом решать те или иные проблемы. Так сильная матричная структура будет максимально ориентирована на конечный результат и существующие ограничения в сроках и ресурсах, но при

этом может пострадать качественная составляющая проекта. Слабая матричная структура наоборот позволит добиться высокого качества, но в ущерб интеграции между членами проектной команды. Сбалансированный вариант матричной структуры на первый взгляд компенсирует недостатки двух предыдущих, но является достаточно громоздким и трудно управляемым. Таким образом, смещая акцент в ту или иную сторону, организация в зависимости от ситуационной и временной целесообразности может добиться достижения стоящих перед ней целей.

Но в любом случае, принципиальным отличием матричной структуры от проектной является постоянное существование проектных команд во главе с руководителем проекта (в проектной структуре проектный элемент формируется только по необходимости, когда в нем есть потребность у организации).

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод о том, в современной практике управления встречаются три основных варианта решения вопроса по использованию в рамках основной процессной деятельности проектного менеджмента. Первый вариант, руководители проектов находятся исключительно в функциональных подразделениях. Второй предполагает сосредоточение проектных менеджеров в Проектном офисе. Третий вариант позволяет распределить проектную деятельность между Проектным офисом и функциональными элементами организации. С целью достижения высокой эффективности реализации проектов в сфере государственного управления идеальным вариантом служит создание Проектного офиса в структуре органов исполнительной власти. В этом случае все руководители проектов придерживаются одной методологии, единых стандартов и принципов. Но специфика полномочий и задач, возложенных на органы исполнительной власти, особенно на региональном уровне, не позволяют игнорировать функциональные направления деятельности. Компромиссом в этом случае может стать вариант организационной структуры, при которой часть руководителей, возглавляющих проекты, закреплены в функциональных подразделениях и управляют узкоспециализированными проектами, а в созданном Проектном офисе собраны менеджеры, которые помимо управления приоритетными общеорганизационными проектами, будут заниматься общей координацией проектной деятельности в органе исполнительной власти.

Библиография:

1. Ратковская И.А. Возможности и ограничения использования проектного управления в государственном секторе. Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы. III Межвузовская научно-практическая конференция с международным участием: сборник статей под ред. Т. И. Безденежных, Р. В. Дронова, В. В. Шапкина. Санкт-Петербург, 2016. – С. 102.

References:

1. Ratkovskaya I.A. Possibilities and limitations of using project management in the public sector. Economic security: strategic risks and threats. III Interuniversity scientific and practical conference with international participation: collection of articles under the editorship of T. I. Bezdenezhnykh, R. V. Dronov, V. V. Shapkina. SaintPetersburg, 2016. – S. 102.