

Фоменко А.В.

*Студентка магистратуры 3 курс,
факультет «социально-культурной деятельности и туризма»*

Краснодарский государственный институт культуры

Россия, г. Краснодар

Научный руководитель: Терещенко Л.В.

доцент, кандидат культурологии

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В этой статье было рассмотрено, что такое организационная структура и насколько важно для руководителей проектов понимать различные организационные структуры.

Изучены достоинства и недостатки функционирования функциональной, проектной и матричной структуры и отмечено, что решение об использовании любой из них будет зависеть от типа среды, в которой работает организация, ее целей и характера выполняемой работы.

Ключевые слова: система управления, проект, организация, исследование, жизненный цикл, структура.

Fomenko A.V.

Graduate student

3rd year, faculty of «social and cultural activities and tourism»

Krasnodar state Institute of culture

Russia, Krasnodar

Scientific supervisor: L.V. Tereshenko

associate Professor, candidate of cultural studies

THE STRUCTURE OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION

***Annotation:** This article examined what organizational structure is and how important it is for project managers to understand different organizational structures.*

The advantages and disadvantages of functional, project and matrix structure functioning are studied and it is noted that the decision to use any of them will depend on the type of environment in which the organization works, its goals and the nature of the work performed.

***Keywords:** management system, project, organization, research, life cycle, structure.*

Управление проектами заняло законное место в эволюции теории управления. Одновременно с появлением проектного менеджмента возник и «системный подход» к управлению. Цель данной статьи – предложить способ объединения структурой системы управления проектами и системного подхода в рамках системы управления проектами.

«Системный» подход описывает способ решения сложных проблем и возможностей в организациях; этот подход получил большую огласку в последние годы, в профессиональных журналах и в популярной прессе.

Именно то, как система управления проектами работает в качестве объекта в своей среде, в конечном счете, определяет успех или неудачу управления проектами в организации.

Структура управления проектами

Структура управления проектами очень важна для успеха любой проектной команды; организация или проектная команда, которая структурирована, поддерживает работу, которая выполняется.

Несогласованные команды управления проектами или организации создают негативное влияние на результат проекта. Это просто потому, что организационная структура оказывает влияние на полномочия руководителя проекта, тем самым влияя на то, как выполняются проекты¹.

В этой статье рассматривается организационная структура управления проектами с двух точек зрения; с точки зрения того, кто является лидером проекта и кто несет ответственность за принятие решений в отношении проекта.

Известно что, организация может быть определена как группа лиц, которые объединяются для достижения поставленных целей; для того, чтобы успешно достичь этих целей, руководитель проекта должен будет ознакомиться со структурой офиса управления проектами.

Организационная структура – может быть описана как официальная линия власти и контроля внутри организации. Структуры управления проектами рассказывают нам, как работают отношения отчетности в конкретной организации.²

¹ Джей Э. Конференция по инженерному проектированию. – М.: Профессиональное инженерное издательство, 2000. – С. 222.

² Ворд К., Мак Дональд М., Смит Б.Д. Должная проверка маркетинга. Переориентация стратегии на стоимость компании. – М.: Группа ИДТ, 2007. – С.32.

В зависимости от среды, в которой работает организация, целей, которые они ставят перед собой, организация структурирована в 3 направлениях:

1. Функциональная организационная структура
2. Матричная организационная структура (сбалансированная матрица, сильная матрица и слабая матрица)
3. Проектная организационная структура

В функциональной организационной структуре есть компоненты иерархической системы, где решения по бюджету, графику и оборудованию, основанные на полномочиях, лежат на плечах функционального менеджера, обладающего значительным уровнем знаний в той же области.

Однако известно, что работа разбита на такие отделы, как отдел кадров, отдел продаж, финансы, связи с общественностью, администрация и т. д.

Что интересно в этом типе организационной структуры, так это то, что сотрудники кажутся более квалифицированными в своих соответствующих отделах, что приводит к большей эффективности работы. Каждый знает, кого привлечь к ответственности, если что-то пойдет не так.

С другой стороны, работа может оказаться монотонной с течением времени, что может привести к снижению энтузиазма и снижению лояльности к организации.

1. Проектируемая организационная структура является полной противоположностью функциональной организационной структуры, хотя организация все еще может группировать сотрудников в соответствии с их рабочими функциями.

В этом случае структура команды управления проектом организована таким образом, что руководитель проекта имеет полномочия по проекту. Он имеет юрисдикцию над бюджетом проекта, графиком и командой проекта. В конце проекта члены проектной группы освобождаются, и ресурсы направляются в более важные области.

Что замечательно в такого рода структуре, так это то, что есть установленная линия власти; что приводит к более быстрому принятию решений

и утверждению. Общение становится проще и эффективнее, а члены проектной команды получают больше опыта работы над различными типами проектов по мере возникновения в них необходимости.

Однако основным недостатком такого типа организационной структуры является то, что сотрудники могут видеть себя под большим давлением большую часть времени, особенно если они работают над несколькими проектами одновременно. Это часто приводит к плохому общению между членами команды, поскольку все остаются более или менее играть в «догонялки».

2. Матричная организационная структура – структура, находящаяся, между функциональной организационной структурой и проектируемой организационной структурой в зависимости от того, какой тип матричной структуры выполняется.

Например, сильная матричная организационная структура имеет некоторое сходство с проектной организационной структурой в том смысле, что руководитель проекта несет ответственность за проект. Если в организации работает слабая матричная структура, то полномочия по проекту перейдут в руки функционального менеджера – как это происходит в функциональной организации.

Если организация работает в динамичной среде, то это может быть подходящая структура для работы с ней, и она способствует большей эффективности, помогая организации быстрее реагировать на требования клиентов или изменения на рынке.

Это легко достигается, потому что в то время как руководитель проекта демонстрирует полномочия проекта в горизонтальном порядке, функциональный менеджер делает это по вертикали, стекая вниз.

Например, руководитель проекта может отвечать за обработку графика или бюджета проекта, в то время как функциональный руководитель будет отвечать за определение и распределение обязанностей, контроль за работой оборудования и т.д.

Разработка концепции управления проектами в системных терминах требует, чтобы система управления проектами рассматривалась в максимально широком контексте. Этот контекст «системной точки зрения» необходимо учитывать при внедрении в организацию управления проектами³. Слишком часто менеджер перестраивает свою организацию в «матричную» форму структуры, не задумываясь о том, что происходит в окружающей среде в результате тотального «системного» изменения. По прошествии определенного периода времени «матричная» форма организационной структуры не работает. Например:

- члены организации, возможно, не в полной мере понимают различные формы полномочий и ответственности, которые возникли;
- информационные потоки, сообщающие о проделанной работе по проекту в рамках организации, стали более сложными и переплетенными;
- менеджеры становятся чрезмерно защищенными от своих организационных функций и уровней, поскольку информация запрашивается на проектной основе;
- руководители чрезмерно защищают свою организационную «территорию» и свою веру в одностороннее право распоряжаться ресурсами на этой территории;
- контроль за работой в организации становится затруднительным и запутанным;
- людей беспокоит явное нарушение единоначалия, когда приходится работать на двух начальников. Вопрос «Кто на кого работает?» часто поднимается;
- в организации существует нестабильная «культурная атмосфера».

Через некоторое время люди начинают понимать, что управление проектами работает не так, как ожидалось. Все по-прежнему в значительной

³ Севалдсон В. Время проектирования: лаборатория для проектирования на основе времени. – Мельбурн: SAGE Publications, 2004. – С.15.

степени делается традиционным способом, но с большим количеством споров, разочарований и трений. Матричная организация не понятна. Людям вообще не нравится идея управления проектами, они тоскуют по «старым добрым временам», когда все знали, что происходит.

Общее состояние дискомфорта, которое испытывают члены организации, вероятно, возникло по нескольким причинам. Во-первых, управление проектами не было признано в его общем системном контексте; оно было введено в организацию без какой-либо оценки того, каким будет общий «системный эффект». Во-вторых, недостаточное внимание уделялось подготовке людей к культурным изменениям, которые происходят, когда в организации внедряется управление проектами.

В этой статье было рассмотрено, что такое организационная структура и насколько важно для руководителей проектов понимать различные организационные структуры.

Изучены достоинства и недостатки функционирования функциональной, проектной и матричной структуры и отмечено, что решение об использовании любой из них будет зависеть от типа среды, в которой работает организация, ее целей и характера выполняемой работы.

Использованные источники

1. Боланд Р. Дж., Коллопи Ф. Управление как дизайн.– Стэнфорд: издательство Стэнфордского университета, 2009. – 400с.
2. Вальц С. К нелепой архитектуре: пространство игры и игр. – М.: Пресс.изд., 2010. – 210 с.
3. Ворд К., Мак Дональд М., Смит Б.Д. Должная проверка маркетинга. Переориентация стратегии на стоимость компании. – М.: Группа ИДТ, 2007. – 320с.
4. Джексон Мэтью О. Теория Механизмов.
URL: <https://ssrn.com/abstract=2542983> (дата обращения 8.07.2019).
5. Диксон Джон Р. Проектирование; изобретательность, анализ и

принятие решений. – Нью-Йорк: Макгроу-Хилл, 2001. – 454с.

6. Пью С. Общий дизайн: интегрированные методы для успешного проектирования продукции. – Санкт-Петербург: Титул, 2005. – 745с.