

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ИЕРАРХИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ

А.А. Тумов

Статья посвящена проблемам управления проектами на предприятиях с иерархической организационной структурой. Рассмотрены основные недостатки линейно-функциональной организационной структуры с позиции управления проектами на предприятии, приводятся рекомендации по совершенствованию процессов управления проектами на основе применения элементов матричной организационной структуры в структуре управления предприятия.

Ключевые слова: управление проектами, линейно-функциональная организационная структура, матричная организационная структура, проектная деятельность, команда проекта, владелец проекта, руководитель проекта, процессы управления проектами.

В последнее время в России, вслед за мировыми тенденциями, руководство компаний все большее внимание уделяет проектной деятельности предприятий. Проект – это уникальная деятельность, ограниченная во времени, направленная на достижение заранее установленных результатов и целей, создание определённого продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам, требованиям к качеству результата и допустимому уровню риска. Именно уникальность проекта, его неповторимость во времени, является главной отличительной характеристикой проекта от процесса или операции.

В условиях возрастающей конкуренции доля и роль проектной деятельности предприятий неуклонно возрастает. Любое развитие предприятия, будь то строительство новых мощностей, совершенствование выпускаемой продукции или улучшение производственных процессов, – по своей сути является проектом. Именно поэтому успешное управление проектами определяет конкурентное преимущество компании на рынке и, в конечном итоге, его жизнеспособность. Нельзя не согласиться с В. Воропаевым [1], что в настоящее время в России наблюдается несомненный рост интереса к совершенствованию процессов управления проектами и к построению современных эффективных систем управления проектами компании.

В большинстве случаев для управления крупными проектами в компаниях создаются проектные офисы и проектные команды, вся деятельность участников которых посвящена реализации конкретных проектов. В таких случаях привлечение дополнительных квалифицированных ресурсов обычно предопределяет успешность выполнения проектов. Однако при управлении малыми проектами зачастую возникают значительные трудности, связанные, прежде всего, с нецелесообразностью использования дорогих внешних ресурсов для управления проектами и необходимостью выделять для этого имеющиеся собственные ресурсы, при том что логика управления проектами, по сути, не изменяется.

Во многом проблемы управления малыми проектами обусловлены не только тем, что имеющийся собственный персонал, обычно выполняющий операционную деятельность на предприятии, оказывается не готов к осуществлению проектной деятельности, но и тем, что организационная структура компании зачастую не соответствует требованиям проектного управления. В чем проявляется данное несоответствие?

Следует отметить, что организационная структура большинства предприятий в России – линейно-функциональная, основанная на иерархическом принципе [3]. Давайте рассмотрим, как влияет применение такой структуры управления на проектную деятельность.

Линейно-функциональная структура предприятия (рис. 1) состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную текущую деятельность, и специализированных функциональных подразделений, выполняющих вспомогательные «сервисные» функции. Другими словами, линейные звенья отвечают за операционную деятельность предприятия, а функциональные подразделения информируют и осуществляют поддержку линейных руководителей в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Распространенность линейно-функциональной структуры управления обусловлена большим количеством ее достоинств с организационной и управленческой точек зрения:

- принцип единоначалия: прозрачность, единство и четкость подчинения;
- быстрое выполнение распоряжений в рамках подразделения;
- высокая оперативность принятия и выполнения решений;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб;

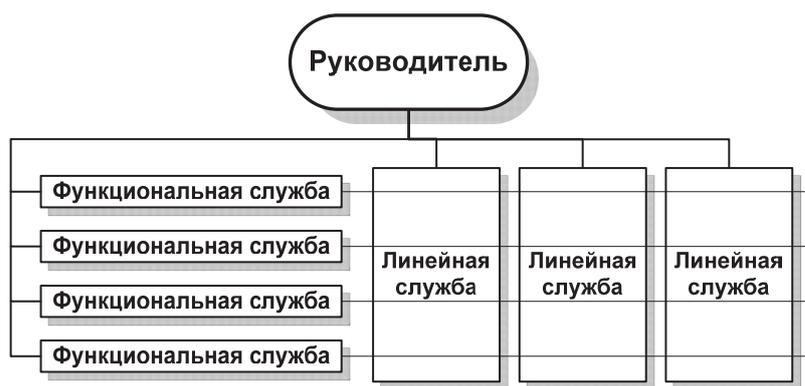


Рис. 1. Линейно-функциональная структура предприятия

- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности своих подразделений и подчиненных;

- стабильность полномочий и ответственности за персоналом [2].

Легко заметить, что данные преимущества относятся, в основном, к осуществлению текущей деятельности предприятия. Как же ведет себя линейно-функциональная структура при управлении проектами?

При введении проектного подхода возникает необходимость, прежде всего, в создании команд управления проектами. Как правило, для участия в проекте требуются специалисты различных подразделений (отдел закупок, производственный отдел, юридический и т. д.). Как было сказано ранее, в линейно-функциональной структуре существует принцип единоначалия, а значит, при его строгом соблюдении, руководителем проекта в таком случае может являться лишь линейный руководитель, в подчинении которого находятся все участники проекта (зачастую таким лицом в организационной иерархии оказывается лишь генеральный директор предприятия). По этой причине делегирование полномочий управляющего проектом в такой структуре оказывается в значительной степени затруднено, а нагрузка на руководителей высшего звена непомерно возрастает.

Также при создании команды проекта в линейно-функциональной структуре возникает проблема несоответствия рангов руководителя и участников проекта. В случае малых проектов часто наиболее оправдан выбор специалиста, непосредственно работающего в повседневной деятельности с проблемами, близкими к задачам проекта. Однако если ранг руководителя проекта оказывается ниже ранга какого-либо из участников проекта, нарушается не только принцип единоначалия, но и главенствующий в линейных организационных структурах принцип иерархии. Управляемость проектом в таких случаях значительно ухудшается.

Кроме того, в организациях с линейно-функциональной структурой коммуникация между работниками различных подразделений зачастую

происходит посредством цепочки «сотрудник подразделения А → начальник подразделения А → начальник подразделения В → сотрудник подразделения В». Таким образом, коммуникационные потоки оказываются утяжелены минимум в три раза по сравнению с прямым взаимодействием между сотрудниками. Более того, при подобной схеме взаимодействий между подразделениями участие в проекте сотрудника требует участия его начальника, в результате команда проекта утяжеляется, теряет свою гибкость и создается значительное количество ненужных коммуникационных потоков.

При участии нескольких подразделений в проекте также может возникнуть проблема несогласованности действий участников проекта и переноса ответственности на сотрудников других подразделений. Особенно явно данная проблема проявляется при работе над проектом в вопросах, смежных для нескольких подразделений, когда достаточно трудно распределить сферы ответственности между их работниками.

Зачастую не соответствует системе ответственности проектного подхода и система разделения ответственности в линейно-функциональной структуре управления. Например, в результате коммуникации, рассмотренной выше, часть ответственности за работника, так или иначе, перекладывается на его линейных руководителей в зависимости от количества уровней иерархии, необходимых для обеспечения потока информации. Таким образом, работник, непосредственно отвечающий за результаты своего труда, в конечном итоге берет на себя лишь небольшую часть ответственности, тогда как для проектного подхода типичен принцип глубокого разделения полномочий, при котором каждый член команды проекта мотивирован на качественное выполнение своей доли работ по проекту. При снижении индивидуальной мотивации снижается и результативность команды в целом.

Таким образом, можно выделить несколько основных сложностей, возникающих при внедрении проектного подхода на базе линейно-функциональной структуры управления:

- значительное усложнение связей внутри предприятия между различными подразделениями;
- появление большого количества избыточных информационных потоков;
- возможное несоответствие рангов руководителя и участников проекта;
- появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- затруднение координации деятельности проектных групп и отдельных сотрудников;
- разногласия между линейными и функциональными службами. Появление необходимости непосредственного участия специалистов функциональных подразделений в принятии решений, к чему они оказываются не готовы;
- появление тенденции к чрезмерной централизации и перегрузке высших звеньев управления;
- появление нескольких руководителей у одного работника, что совершенно не соответствует принципам единоначалия линейно-функциональной структуры управления.

Итак, управление малыми проектами на предприятии в рамках линейно-функциональной структуры сталкивается со значительными трудностями. Какие преобразования в такой организационной структуре необходимо предпринять для повышения эффективности управления проектами? Однозначного ответа на данный вопрос не существует, так как решение в каждом конкретном случае в большой степени зависит от конкретной ситуации. Однако наиболее распространенным и оправданным решением является сохранение существующей организационной структуры с ее адаптацией к требованиям проектного подхода. Подобное изменение возможно с внедрением элементов матричной структуры управления в линейно-функциональную.

Такая структура должна сочетать в себе два вида управления: линейными и функциональными структурами по вертикальному направлению и проектами по горизонтальному направлению. Она схематично изображена на рис. 2. В этой структуре происходит разделение полномочий и ответственности между руководителями, осуществляющими управление подразделениями предприятия, и людьми, руководящими проектами. Таким образом, текущая деятельность компании реализуется посредством функциональной структуры, а проектная деятельность – проектной структуры [4].

Элементы матричной структуры выражаются в возникновении дополнительных горизонтальных связей между специалистами различных подразделений в рамках команд проектов. Ключевым преимуществом такого подхода к построению организационных структур управления является улучшение взаимодействия между подразделениями в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы. Так, при запуске нового проекта назначается его

руководитель, которому для обеспечения выполнения проекта выделяются определенные ресурсы, в том числе и необходимые сотрудники из различных подразделений. Линейные руководители в данном случае являются владельцами ресурсов, однако не могут и не должны оказывать влияние на своих подчиненных, участвующих к той или иной проектной команде.

Как реализовать на практике данный подход к управлению проектами? Как применить принципы матричности в случае управления малыми проектами, когда команда проекта полностью строится из собственного персонала в рамках линейно-функциональной структуры? Так как в качестве цели реализации проекта всегда выступает решение какой-либо бизнес-задачи, то для каждого проекта необходимо назначить его владельца – человека, заинтересованного в успешном завершении проекта с точки зрения бизнес-ориентиров. Часто владельцем проекта является линейный руководитель подразделения, непосредственно получающего результаты выполнения проекта. Таким образом, владелец проекта как лицо, наиболее заинтересованное в результатах его реализации, задает бизнес-цели и контролирует их выполнение. Кроме того, владелец создает управляющий комитет проекта, составленный из лиц, также заинтересованных в проекте, и лиц, предоставляющих свои ресурсы для его реализации. После этого он назначает руководителя проекта, передает ему полномочия и ответственность по управлению и выделяет необходимые ресурсы для выполнения проекта (в том числе материальные и человеческие).

Как создать команду проекта? При выборе руководителя проекта оправданно отдавать предпочтение работникам, наиболее хорошо знакомым в рамках своей ежедневной деятельности с задачами нового проекта. Однако в то же время не стоит забывать, что для управления проектом необходимы некоторые управленческие навыки. При распределении ролей для остальных участников проекта следует помнить, что выполняемые в рамках проекта задачи не зависят от должностей участников в рамках линейной структуры предприятия. Другими словами, руководителем проекта может оказаться работник, находящийся ниже рангом в организационной структуре предприятия, чем какой-либо из участников, однако в рамках отдельного проекта руководителю подчиняются все участники, независимо от их ранга в организационной иерархии. При конфликте ролей необходимой помощью может оказать владелец проекта.

В целях исключения разногласий между менеджером проекта и линейными руководителями, предоставляющими свои трудовые ресурсы, для каждого участника проекта, в том числе и руководителя, необходимо определить, какую долю своего рабочего времени он будет уделять проекту, потому как обязанности, выполняемые ими в рамках операционной деятельности, могут оставаться за ними [5].

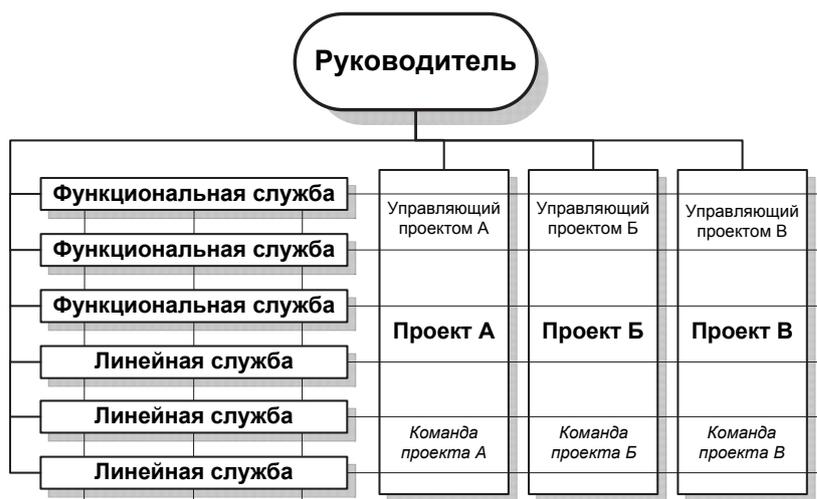


Рис. 2. Матричная организационная структура

В целом, рассматривая управление малыми проектами в рамках линейно-функциональной структуры, можно отметить значительные преимущества внедрения элементов матричной структуры:

- формальное отделение проектной деятельности компании от текущей позволяет если не уйти полностью, то значительно снизить влияние линейных руководителей на деятельность их подчиненных в рамках проекта;
- высокая гибкость организационной структуры позволяет предприятию быстрее и эффективнее реагировать на изменения внешней или внутренней среды. Работа над любыми новыми проектами может быть организована значительно быстрее;
- улучшение коммуникационных процессов и ускорение информационных потоков в результате делегирования полномочий и использования горизонтальных связей между специалистами различных подразделений. Как уже было сказано выше, поток информации в линейной структуре управления зачастую имеет вид: «сотрудник подразделения А → начальник подразделения А → начальник подразделения В → сотрудник подразделения В», тогда как при внедрении матричности это взаимодействие принимает вид: «сотрудник подразделения А → сотрудник подразделения В». Соответственно, коммуникация внутри проектной группы становится более эффективной;
- равнодоступность возможностей и «сервисов» функциональных подразделений для всех команд проектов. Возможность более легкого вовлечения сотрудников из различных подразделений для участия в проектах;
- разрешение конфликтов рангов участников проекта при назначении им соответствующих ролей;
- возможность постоянного повышения квалификации вследствие ротации специалистов для

участия в различных проектах (в том числе и в качестве руководителей проектов) и, как следствие, повышение мотивации персонала;

- делегирование полномочий на уровне проектов приводит к усилению личной ответственности сотрудников за результаты их труда и сокращению нагрузки на высшее руководство при сохранении координации и контроля за ключевыми решениями на уровне владельцев проектов.

Однако при внедрении и использовании смешанной структуры управления необходимо помнить о следующих трудностях:

- подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел;
- опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов;
- возрастающая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом;
- для практической реализации такой управленческой структуры необходима длительная подготовка сотрудников, их высокая квалификация, а также соответствующая корпоративная культура. Затраты на ее внедрение первое время могут не оправдывать себя, пока это не укрепится в корпоративной культуре и в культуре труда.

Таким образом, при необходимости управления малыми проектами в рамках существующей линейно-функциональной структуры целесообразно внедрение элементов матричной организационной структуры. Это позволяет повысить эффективность реализации проектов в компании и сохранить текущие практики осуществления операционной деятельности при незначительном видо-

изменении структуры управления, которая, по сути, заключается в делегировании ответственности и полномочий по выполнению проектов командам, состоящим из специалистов различных подразделений компании. Кроме того, происходит перестройка системы коммуникаций между сотрудниками с ориентацией на горизонтальные связи. Такая адаптация фактически делает организационную структуру более «плоской», улучшая информационные процессы и взаимодействие подразделений в компании.

Литература

1. Воронаев, В. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России [Электронный ресурс] / В. Воронаев – Режим доступа:

<http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/331624/> (дата обращения 15.05.2012).

2. Заренков, В.А. Управление проектами [Текст]: учебное пособие / В.А. Заренков. – СПб.: СПбГАСУ, 2006. – С. 43–48.

3. Либерзон, В. Организация управления проектами [Электронный ресурс] / В. Либерзон – Режим доступа: http://old.e-executive.ru/publications/aspects/project/article_921/ (дата обращения 15.05.2012).

4. Полякова-Вербицкая, Л. Организационная структура предприятия и ее анализ [Текст] / Л. Полякова-Вербицкая // *Research and technology – step into the future*. – 2006. – № 2. – С. 20–24.

5. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge [Text]*. – 4th ed. – Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc., 2008. – P. 215–242.

Поступила в редакцию 26 июня 2012 г.

Титов Алексей Алексеевич. Аспирант кафедры «Маркетинг и менеджмент», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – управление проектами на предприятии, аутсорсинг управления проектами. Контактный телефон: 8-909-077-99-70. E-mail: titov.alexey.88@gmail.com

Alexey Alexeevich Titov, postgraduate student of the Marketing and Management Department of South Ural State University, Chelyabinsk. Scientific interests: project management, outsourcing in project management. Tel.: 8-909-077-99-70. E-mail: titov.alexey.88@gmail.com.