

ОРГСТРУКТУРА ПРОЕКТА И ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ: ВЛИЯНИЕ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ

Рассматриваются проблемы управления проектом с учетом специфики проектной и производственной деятельности строительных организаций, принципы формирования команды проекта и его организационной структуры.

Ключевые слова: управление проектами, функциональная и матричная структуры, менеджеры проекта, центры ответственности.

G. V. Khomkalov
A. V. Yakubovskiy

PROJECT ORGANIZATION STRUCTURE AND COMPANY STRUCTURE: RELATION AND INTERDEPENDENCE

The article deals with issues of project management depending on peculiarities of construction businesses' activity, and principles of forming a project team and its organization structure.

Keywords: project management, functional and matrix structures, project managers, responsibility centers.

На российских предприятиях, в отличие от зарубежных, концепция проектного управления стала применяться не так давно, и вследствие этого на большинстве предприятий система управления проектами либо работает неэффективно, либо еще отсутствует.

Традиционно проектный подход используется во всех ключевых отраслях экономики — энергетике, транспорте, нефтегазовой промышленности, в инвестиционно-строительной сфере. В последнее время спрос на профессиональные системы управления проектами растет в сфере IT-технологий и высоких технологий и телекоммуникаций. Происходит развитие управления проектами как профессиональной дисциплины, появляются новые подходы и стандарты.

Суть управления проектами заключается в управлении изменением состояния организации в рамках бюджетных, временных и ресурсных ограничений [4]. Эффективность управления проектом во многом зависит от того, в рамках какой организационной структуры он реализуется. Именно организационная структура определяет методы и правила, с помощью которых компания выделяет ресурсы для выполнения того или иного проекта. Очевидно, что выбор оргструктуры проекта зависит от оргструктуры предприятия. В свою очередь, оргструктура предприятия определяется характером бизнес-процессов, реализуемых предприятием и соответствующих бизнес-цели его деятельности.

Рассматривая проблемы управления проектом, следует учитывать специфику проектной и производственной деятельности, поскольку принципы формирования команды проекта и его оргструктуры отличаются от принципов формирования оргструктуры предприятия в целом.

Обычная функциональная структура считается наиболее эффективной в стабильных условиях деятельности: традиционные технологии, незначительная взаимозависимость подразделений, вертикальная иерархия управления. Такой тип структуры приемлем при малом обороте денежных средств и при небольшом количестве выполняемых объектов. Основной задачей служащих предприятия с подобной структурой является достижение оперативных целей соответствующими функциональными подразделениями. Планирование осуществляется в соответствии со стоимостью ресурсов, используемых в каждом из подразделений.

На практике в небольших компаниях этот тип структуры часто перерождается в упрощенную матричную структуру, в которой полномочия менеджера проекта чаще всего выполняет главный инженер проекта. Такой вид структуры обычно приводит к следующим последствиям, характерным в целом для матричной структуры:

- полномочия менеджера проекта (главного инженера проекта — ГИПа) ограничиваются, так как он остается функциональным сотрудником;
- нечеткая выраженность должностной ответственности;
- неясность в формировании центров затрат и прибыли;
- размывание приоритетов в процессе принятия решений и сложности в ранжировании заданий по важности и значимости для участников организации и проекта;
- большая нагрузка на главных инженеров проекта, что может привести к снижению эффективности управления проектами из-за нехватки времени и ресурсов.

Главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия менеджеров проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Менеджеры проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию и координацию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для этого все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту должны передаваться в их полное распоряжение. Менеджеры проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Проектная организационная структура может считаться наиболее соответствующей реализации принципов, установленных стандартами управления проектами РМВоК 2004 Американского института проектного управления (PMI). Но в практике деятельности строительных организаций это наиболее редко встречающийся тип организационной структуры. На наш взгляд, это связано со сложностью перестраивания структуры традиционно функционирующих строительных организаций, которые в большинстве своем имели в основе функциональную структуру в соответствии со спецификой деятельности и традиционной вертикальной иерархией управления.

Классический пример реализации проектной структуры — холдинговая структура — является приемлемым на гораздо более высоком уровне ведения бизнеса. Представители такого типа структур определяют направления развития и являются своего рода «законодателями» в своей сфере деятельности.

Поэтому наиболее перспективным вариантом построения оргструктуры для организации, стремящейся реализовать в своей деятельности принципы проектного управления, на наш взгляд, является матричная структура, точнее, ее усиленный вариант. Это подтверждают и практические наблюдения за внедрением и развитием концепции проектного управления в организациях различных сфер деятельности.

Анализируя деятельность крупных строительных и других организаций, работающих на иркутском рынке (ООО ЖСК «ВостСибСтрой», группа компаний «ЕВРААС» и др.), можно отметить, что их структура управления постепенно трансформировалась в усиленную матричную структуру, так как к имеющимся функциональным подразделениям добавился отдел менеджеров проектов (так называемый РМ-офис или отдел менеджеров проектов в зависимости от организации). Служащие этого подразделения занимаются исключительно управлением вверенными им проектами и не имеют других функциональных обязанностей, при этом менеджер проекта обладает существенными полномочиями при распределении ресурсов.

При использовании подобной структуры на практике в исследуемых компаниях возникает проблема обеспечения необходимого доступа к одним и тем же ресурсам без создания при этом взаимных трудностей. Основной сложностью в реализации матричного принципа является необходимость совмещения нескольких потоков команд, которые одновременно могут пересекаться в одном подразделении структуры.

Для исключения таких ситуаций составляется матрица ответственности, которая формируется в соответствии со структурой разбиения работ по проекту. Структура разбиения работ (СРР) служит основой для понимания менеджером и участниками проекта состава и зависимостей работ по проекту. Однако весь проект и любая его часть могут быть выполнены только в процессе скоординированной деятельности участников проекта [2].

Структурная схема организации (ССО, OBS) и матрица ответственности являются двумя основными инструментами, используемыми менеджером проекта при создании команды, соответствующей целям и задачам проекта. Структурная схема организации является описанием организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в структуре разбиения работ. Целью структурной схемы организации является определение состава и распределение обязанностей исполнителей для работ, входящих в структуру разбиения работ. Состав и порядок реализации работ во многом определяют форму организационной структуры, создаваемой для достижения целей проекта.

Матрица ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ и является тем инструментом, который обеспечивает успешную поддержку проекта как командой проекта, так и внешними организациями.

Количество видов ответственности может быть различным в зависимости от специфики проекта и его организации, но в любом случае рекомендуется ограничиться небольшим набором видов участия в выполнении работ. Матрица может также отображать виды ответственности конкретных руководителей за те или иные работы. Кроме того, в матрице могут быть отображены роли участников, не задействованных непосредственно в проекте, но которые могут оказывать поддержку в работе команды.

Обобщенно можно указать на следующие основные принципы построения матрицы ответственности [1; 3; 4]:

– назначение ответственных происходит на этапе планирования, так как необходимо иметь точное представление не только о затратах, но и об имеющихся доступных ресурсах до того, когда проект начнет выполняться;

– назначение проводится поэтапно от рабочей группы к команде проекта. Состав рабочей группы определяется целями и задачами проекта и, как правило, включает менеджеров (управляющих), участников проекта, имеющих существенное влияние или интерес, и основной персонал. Рабочая группа участвует в инициации и планировании проекта. В этой фазе невозможно определиться с ресурсами, так как есть только наиболее общая информация, а вся необходимая может быть получена только из детальных работ и СРР. Окончательное назначение исполнителей и распределение их прав и обязанностей происходят лишь тогда, когда проект реализуется, а его план разработан и утвержден;

– для назначения ответственных надо знать семь типов ресурсов, которые они могут использовать: трудовые ресурсы, деньги, оборудование, техническое оснащение, материалы и поставщики, информация и технологии. Хотя на практике далеко не всегда имеются необходимые рычаги для использования выделенных ресурсов и управления ими;

– учет человеческого фактора, который часто определяет успех проекта, так как даже при хорошей документации, своевременных поставках и т.д. результативность команды определяется по ее наиболее слабому звену.

Еще один вопрос, который по-прежнему остается дискуссионным среди специалистов в области проектного управления: должен ли менеджер проекта являться экспертом в какой-либо предметной области [3]?

Одни исследователи склонны считать, что наличие опыта работы в конкретной предметной области не является обязательным для успешного выполнения проектов. Другие, напротив, считают, что менеджер проекта должен быстро входить в понимание предметной области для успешного определения сроков, жизненного цикла, рисков, качества и прочих параметров проекта.

Ряд исследователей занимают некоторую промежуточную позицию, считая, что менеджеру проекта необходимо обладать хорошими знаниями в конкретной предметной области, но это не значит, что он должен быть в ней экспертом. На наш взгляд, это наиболее приемлемая точка зрения, особенно, если речь идет о специфике предприятия (IT-технологии, высокие технологии) или о специфике продукции (строительство). В этом случае менеджерами проектов могут быть только специалисты, которые давно работают в данной компании и действительно знают весь процесс создания проектов с самого начала и до полного их завершения. Потому оправданно решение руководства компании выделить в отдельное подразделение (или так называемый проектный офис) ряд главных инженеров проектов.

Еще одним аргументом в пользу введения отдельного подразделения менеджеров проектов (проектного офиса) является следующее обстоятельство. Чаще всего в небольших строительных организациях в роли старшего менеджера проекта выступает генеральный директор. Но из-за его функциональной загруженности, возможного роста объема строительного-монтажных работ он не может проследить за деятельностью всех менеджеров проекта, выявить основные причины изменения проектов и направить их на устранение ошибок. Поэтому введение должности главного менеджера проектов оправданно, поскольку именно он будет

координировать деятельность менеджеров проектов, а также разрешать конфликтные ситуации между отделом менеджеров и руководителями функциональных подразделений.

Необходимость донести информацию о целях компании и планируемых изменениях до всех уровней управления и обеспечить вертикальную обратную связь снизу вверх и связь между функциональными единицами требует формирования корпоративной системы управления проектами. Введение корпоративной системы управления проектами имеет следующие преимущества:

- введение единой методологии управления проектами, шаблонов (план проекта, бюджет проекта, карта проектных ресурсов и т.д.), позволяющих ввести единое информационное пространство для обеспечения задачи взаимодействия в управлении проектом;

- возможность планирования, контроля и распределения ресурсов компании, задействованных в проектах;

- возможность формирования базы знаний по управлению проектами в компании при активном участии отдела менеджеров проектов.

Таким образом, при изменении структуры управления проектами на предприятии необходимо соблюдение следующих условий:

- наличие стратегического плана, согласованного между руководителями проектов и функциональных подразделений, с определением приоритетов по задачам и ресурсам;

- осуществление контроля за выполнением проекта со стороны менеджера проекта через руководителей функциональных подразделений (выделенные сотрудники не могут привлекаться к другим работам без согласования с менеджером проекта);

- возможность гибкого использования человеческих ресурсов при условии хорошего взаимодействия между менеджером проекта и линейными руководителями, поскольку матричная структура позволяет привлекать высококвалифицированных специалистов из других отделов;

- соблюдение определенных требований к менеджеру проекта, а именно: умение эффективно планировать работу по проекту и координировать ее выполнение, способность влиять на всех участников проекта и добиваться поставленных целей.

В то же время неизбежны и определенные трудности при изменении оргструктуры проекта, так как функциональные подразделения, как правило, перегружены, а в самом проекте задействовано обычно несколько таких подразделений.

Результатами внедрения матричной структуры на предприятии являются активизация потенциала сотрудников, сокращение нагрузки на топ-менеджеров ввиду передачи части управленческих функций менеджерам среднего звена и усиление конечной ответственности каждого руководителя за проект, что в итоге повысит эффективность реализации бизнес-процессов в компании в целом.

Список использованной литературы

1. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство: пер. с англ. / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. — М.: Дело и сервис, 2003. — 528 с.
2. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур и др. — М.: ОМЕГА-Л, 2009. — 960 с.
3. Фриландер Х. Должны ли менеджеры проектов быть экспертами в предметной области? / Х. Фриландер // Управление проектами. — 2007. — № 9. — С. 16–25.

4. Шапиро В.Д. Управление проектами / В.Д. Шапиро и др. — СПб.: ДваТрИ, 1993. — 443 с.

Referenses

1. Grei K.F. Upravlenie proektami: prakticheskoe rukovodstvo: per. s angl. / K.F. Grei, E.U. Larson. — M.: Delo i servis, 2003. — 528 s.

2. Mazur I.I. Upravlenie proektami / I.I. Mazur i dr. — M.: OMEGA-L, 2009. — 960 s.

3. Frilander Kh. Dolzhny li menedzhery proektov byt' ekspertami v predmetnoi oblasti? / Kh. Frilander // Upravlenie proektami. — 2007. — № 9. — S. 16–25.

4. Shapiro V.D. Upravlenie proektami / V.D. Shapiro i dr. — SPb.: DvaTrI, 1993. — 443 s.

Информация об авторах

Хомкалов Геннадий Владимирович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления инвестициями и недвижимостью, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: hgv@isea.ru.

Якубовский Александр Владимирович — аспирант, кафедра экономики и управления инвестициями и недвижимостью, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск.

Authors

Khomkalov Gennady Vladimirovich — Doctor of Economics, Professor, Chiarholder, Chair of Investment and Real Estate Economy and Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: hgv@isea.ru.

Yakubovskiy Aleksandr Vladimirovich — post-graduate student, Chair of Investment and Real Estate Economy and Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk.