

ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ

Професор, доктор економічних наук,
академік Академії економічних наук України
Дмитро Антонюк

Організація системи управління проєктами

- Успіх проєкту залежить від організаційної структури.
- **Організаційна структура управління проєктом** – це сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи.
- Це **організація людей для успішного виконання проєкту**.
- Створення організаційної структури передбачає **розподіл та групування завдань проєкту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу**.
- Створення ОСУ передбачає створення спеціальних груп, які стають самостійними учасниками проєкту, або входять в склад одного із учасників і здійснюють управління реалізацією проєкту.

Організація системи управління проєктами

Існують два основні принципи формування груп для управління проєктом:

- провідні **учасники проєкту** замовник та підрядник (крім них можуть бути і інші учасники) **створюють свої власні групи**, якими управляють керівники. Керівники груп підпорядковані єдиному керівнику проєкту. Залежно від організаційної форми реалізації проєкту керівник від замовника або підрядника може бути і керівником всього проєкту. Керівник має апарат співробітників, які здійснюють координацію діяльності всіх учасників проєкту
- **створюється єдина група** на чолі з керівником проєкту. В групу входять уповноважені представники всіх учасників проєкту для здійснення функцій відповідно до розподілених зон відповідальності

Організація системи управління проєктами

- Розмір груп у проєктній команді, встановлення зв'язків між ними, ступінь централізації залежить **від розміру проєкту**.
- Для **невеликих проєктів** організаційна структура проста.
- **Керівник** проєкту може керувати безпосередньо всіма виконавцями. При виконанні малих проєктів створюється проєктна група в складі 6-8 чол.
- Здійснення великих проєктів вимагає складнішої організаційної структури, більшої кількості рівнів управління.

Організація системи управління проєктами

- Структуру з великою кількістю рівнів називають “**високою**”. Вона асоціюється з **централізацією функцій** прийняття рішень і пильним контролем за діяльністю працівників.
- Існує також так звана “**плоска**” структура. Ця структура асоціюється з **децентралізацією прийняття рішень**, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру

<i>Тип структури</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Галузь застосування</i>
Висока	простота, чіткість взаємодії, надійний контроль, більш щільне керування	збільшення кількості управлінців	керування роботами, які вимагають жорсткого контролю; роботи з частими змінами
Плоска	швидке проходження інформації та рішень, незначна кількість менеджерів, задоволеність підлеглих своєю роботою	виконавці легко виходять з-під контролю	роботи ідентичні для багатьох виконавців

Організація системи управління проєктами

В складній ієрархічній структурі керівники проміжних ланок можуть спеціалізуватися:

- **за функціональною ознакою** (по функціях проєктування, планування, контролю тощо)
- **за предметною ознакою** (виконання спеціальних розділів проєкту або спеціальних видів робіт)
- **за територіальною ознакою** (керівництво об'єктів, розташованих в різних районах, наприклад, при будівництві таких об'єктів як автострада, нафто- та газопроводи, лінії електропередач тощо)

Проектування організаційної структури управління проектами

- Однією з важливих проблем, від вирішення якої залежить ефективність проектного управління в цілому, є **проблема оцінки діяльності функціонального виконавця** в системі проектування організаційної структури управління
- Функціональний **виконавець підпорядкований**, щонайменше, **функціональному керівнику та керівнику проекту**.
- Якщо **функціональному керівнику** виконавець **підпорядкований постійно**, то **керівнику проекту – тимчасово**, на період виконання робіт, пов'язаних із реалізацією даного проекту.
- В багатьох випадках **виконавець одночасно приймає участь у декількох проєктах**, в зв'язку із чим **підпорядковується декільком керівникам**

Проектування організаційної структури управління проектами

- Можна виділити два підходи до формування груп:
 - функціональний – фахівці однієї спеціальності, професії об'єднуються у функціональні підрозділи;
 - цільовий – об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням.

Проектування організаційної структури управління проектами

- Поняття “організаційної структури” включає в себе, по-перше, **організаційні форми** і, по-друге, **організаційні структури** управління проектом.
- **Організаційна форма** - це організація взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками проекту.
- Форми організаційної структури повинні розглядатися на **внутрішньому та зовнішньому рівнях**

Проектування організаційної структури управління проєктами

- **Внутрішній рівень** відбиває стосунки між окремими виконавцями і групами, які виконують проєкт.
- **Зовнішній рівень** передбачає наявність певної структури зв'язків між окремими виконавцями і групами, залученими до виконання проєкту, їхніми материнськими підрозділами, відділами, компаніями.



Рис. 4.1. Співвідношення зовнішньої і внутрішньої організаційних структур

Проектування організаційної структури управління проєктами

- Серед **зовнішніх організаційних структур виділяють такі основні форми**: форма проектної команди, матрична організація, гібридна організаційна структура, структура модульного зв'язку.
- Основними формами **внутрішньої структури** є:
 - внутрішня функціоналізація,
 - федеральна організація,
 - внутрішня матрична структура,
 - дивізіональна структура,
 - централізована або децентралізована форми організації великих проєктів.

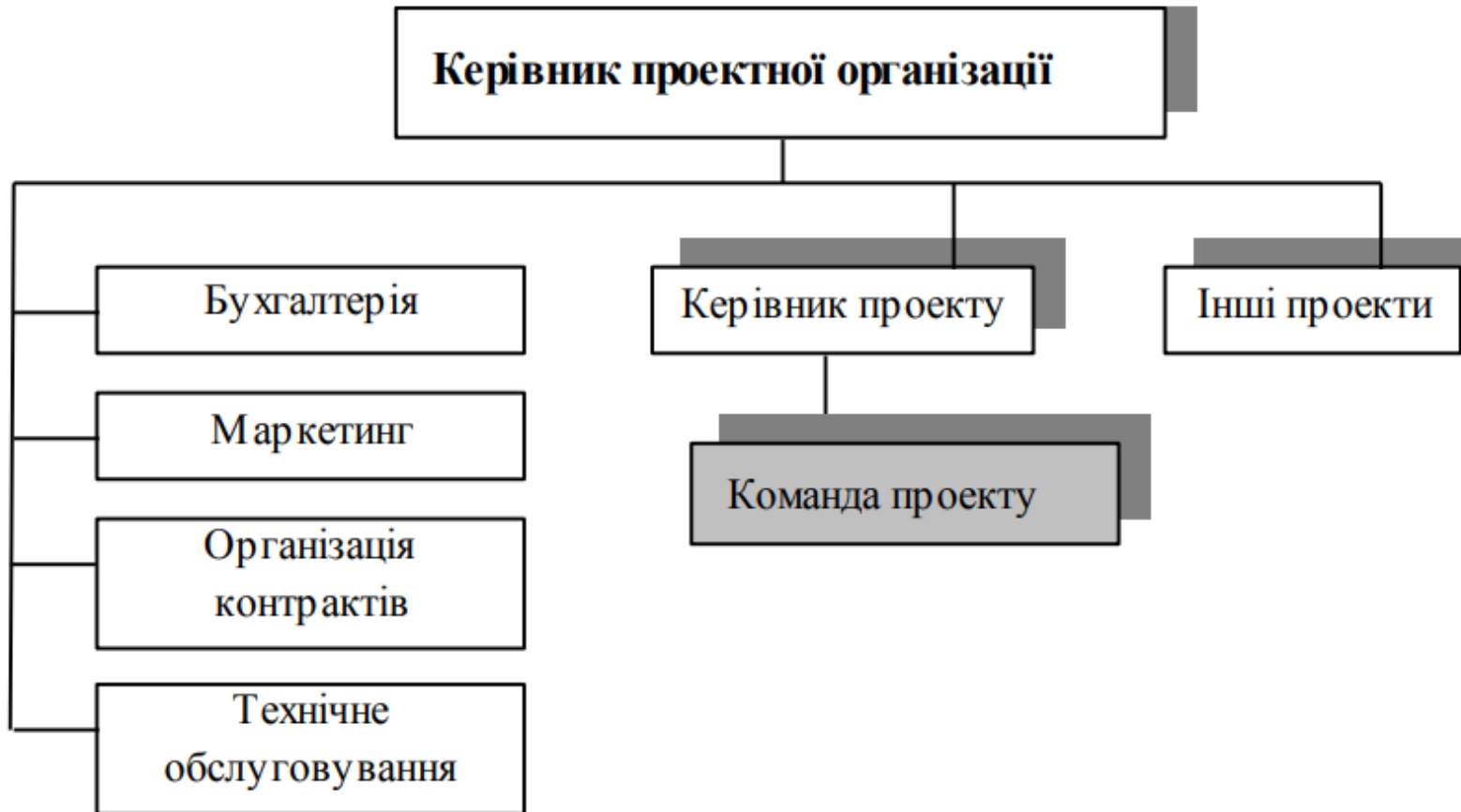
Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проєкту

- Найбільш привабливою формою організаційної структури є **проєктна команда**. Це сформовані групи, де виконавці закріплені за проєктом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проєкту.
- При такій організації управління досягається **тісний взаємозв'язок і взаємодія між виконавцями, високий рівень відповідальності, планування і контролю, легкість в управлінні конфліктами**.
- Використовувати таку форму можна тільки **у великих проєктах**, тому що для створення проєктної команди потрібно мати такий обсяг робіт, аби завантажити фахівців на весь робочий день і створити окремий підрозділ.
- **Недоліком** цієї організаційної структури є й те, що менш ефективно використовуються обмежені ресурси компанії, оскільки у проєктній команді дублюються функціональні служби, частіше використовуються спеціалісти широкої спеціалізації, ніж вузької

Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проєкту

- При створенні великих проєктів найбільш ефективною формою стає так зване **проєктне управління**.
- У даній організаційній формі управління в більшій мірі реалізуються вимоги **системного і програмно-цільового підходу** до управління, відповідно до яких вся проєктна діяльність **розглядається не з позицій сформованої ієрархії підпорядкування, а з урахуванням досягнення кінцевої мети проєкту**.
- У проєктній структурі для вирішення конкретного завдання **створюється спеціальна робоча група, яка після завершення роботи над проєктом розпускається**.
- При цьому відповідний персонал і ресурси, раніше притягнуті до роботи, повертаються у свої підрозділи.
- Для вирішення завдань перспективного розвитку в складі проєктної організації підприємства **створюється спеціальний підрозділ**, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проєктів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань.

Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проєкту



Приклад проєктної структури управління проєктами

Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проекту

Проектне управління має наступні переваги:

- підвищується відповідальність за кінцеві результати роботи;
- забезпечується оперативне виконання декількох складних проєктів;
- забезпечується пріоритет загальних, глобальних цілей організації над частковими, локальними цілями функціонального характеру;
- децентралізується вирішення оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов;
- скорочуються терміни розробки проєктів;
- підвищується оперативність вирішення поточних питань;
- підвищується ступінь збалансованості програми робіт з ресурсним забезпеченням проєкту;
- підвищується об'єктивність оцінки учасників проєкту і т.п.

Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проєкту

- Найкращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є **матрична структура**, яка у більшій мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності.
- Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках – “керівник – підлеглий”



Управління проєктами з використанням зовнішньої організаційної структури проекту

- Матрична структура дає можливість **гнучко маневрувати людськими ресурсами** за рахунок перерозподілу їх між проєктами, але при умові **збереження їх адміністративної належності відповідним функціональним відділам**.
- Особливістю матричної структури управління являється **відсутність у керівника проєкту контролю над персоналом, зайнятим проєктом**.
- Керівник проєкту визначає, що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу.
- За всі кінцеві результати роботи по здійсненню проєкту, включаючи витрати виробництва, витрачений час і якість проєкту, відповідає керівник проекту

Види матричної структури

- **Функціональна матриця.** Цей вид є прийнятним для невеликих проєктів, тому що він характеризується слабкою владою та слабким контролем з боку проектного менеджера.
- Проектний менеджер з обмеженою владою координує виконання проєкту, до якого залучені різні функціональні підрозділи.
- Функціональні менеджери мають владу і несуть відповідальність у більш вузьких специфічних сегментах.
- Більшу частину влади і відповідальність за проєкт зосереджується в руках функціонального менеджера.
- Проектний менеджер тільки спостерігає за процесами, він не може впливати на події, змінювати їх, безпосередньо давати розпорядження членам проектної команди.

Види матричної структури

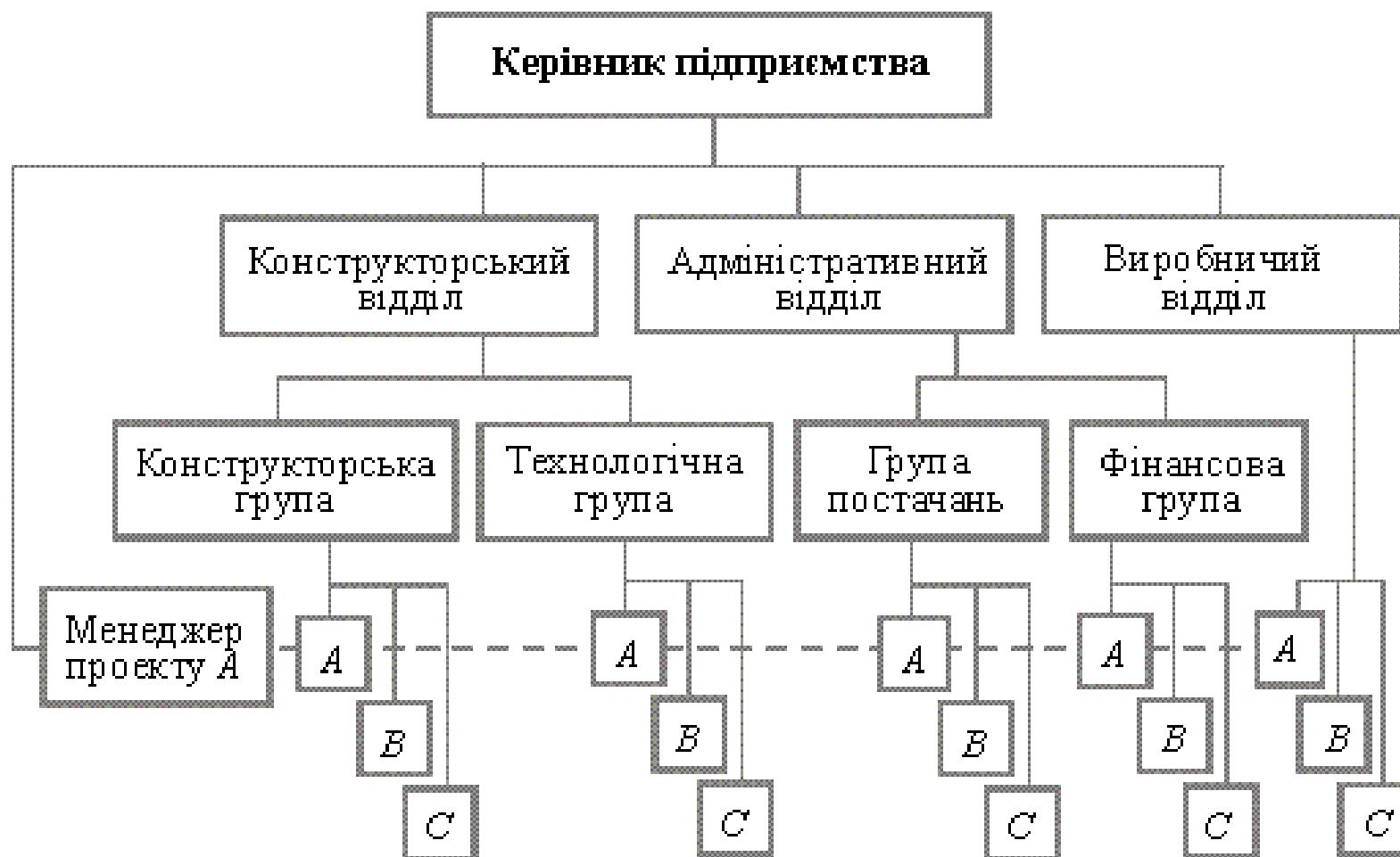


Рис. 4.2. Схема функціональної матричної структури

Види матричної структури

- **Балансова матриця.** Проєктний менеджер поділяє владу і відповідальність за виконання проєкту однаково з функціональними менеджером.
- Менеджер проєкту контролює виконання графіка і бюджету, спирається на підтримку і послуги функціонального менеджера.
- Функціональний менеджер здійснює підбір і закріплення свого персоналу за проєктами, несе відповідальність за технічні рішення у межах своєї спеціалізації.
- Балансова матриця, з однієї сторони, поєднує виконавців, спрямовує їхні зусилля на досягнення мети, а з іншої – функціональні підрозділи зберігаються незайманими.
- Використовується як для внутрішньофірмових проєктів, так і для міжкорпоративних проєктів, де взаємодіють багато компаній.

Види матричної структури

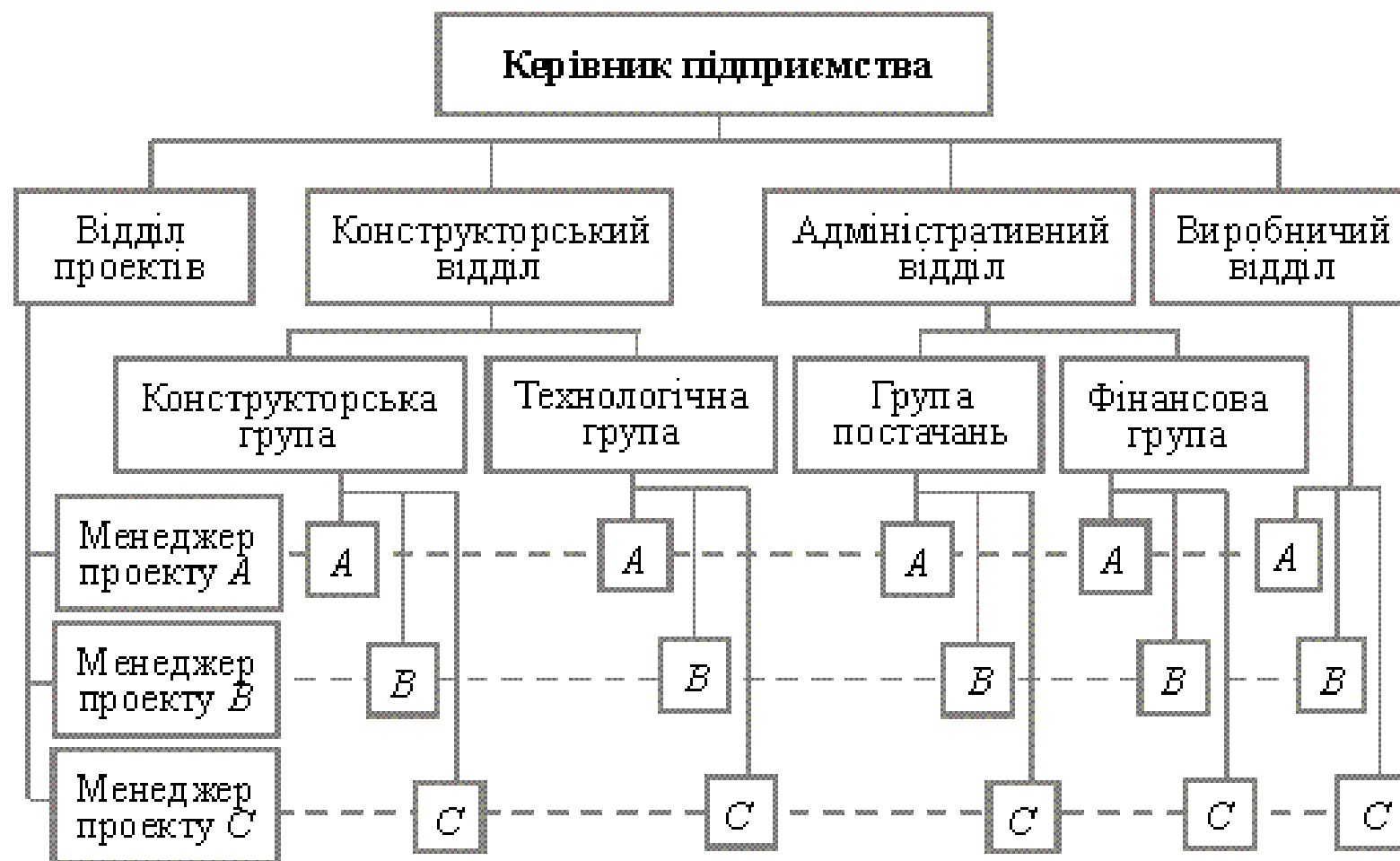


Рис. 4.3. Схема балансової матричної структури

Види матричної структури

- **Проектна матриця.** Цей вид наближається до проектної команди. Саме цьому виду надають перевагу проектні менеджери.
- Проектний менеджер управляє проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за завершення проекту відповідно до його завдання.
- Функціональні менеджери добирають персонал і провадять технічну експертизу.
- Проектний менеджер є лінійним керівником, звітує перед генеральним менеджером, перебуває на одному рівні або вище функціональних менеджерів.

Види матричної структури

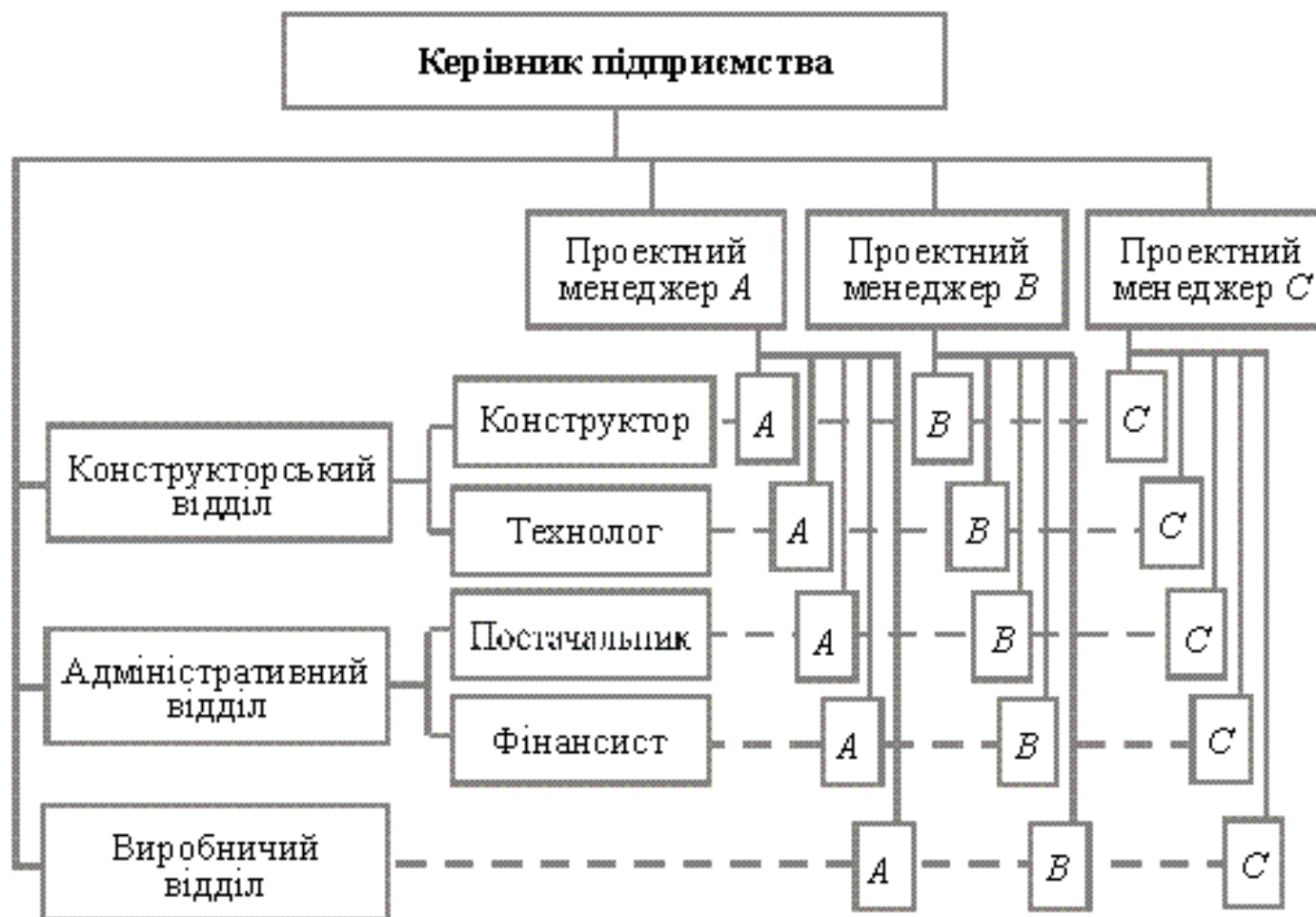


Рис. 4.4. Схема проектної матричної структури

Види матричної структури

- **Контрактна матриця.** Використовується у великих проєктах, коли об'єднуються різні компанії в одну організацію для виконання проєкту.
- Влада проєктного менеджера залежить від форми контрактів. Тому цю форму організаційної структури називають контрактною матрицею.
- Вона залежить від влади проєктного менеджера, може існувати в будь-якій базовій матричній формі, є складною структурою.
- Усі компанії з'єднуються лінійною владою, що базується на контрактах і постачальницьких угодах.
- На сьогодні їй не має альтернатив при здійсненні складних проєктів

Внутрішні організаційні структури управління проектами

- Систему зв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проєктом як окремі організаційні одиниці всередині проєктної команди, називають **внутрішньою організаційною структурою проєкту**.
- До таких структур належать:
 - внутрішня функціональна структура;
 - внутрішня матрична структура;
 - дивізіональна структура;
 - комбінації цих структур

Внутрішня функціональна структура

- **Внутрішня функціональна структура** застосовується як для великих так і для малих проектів.
- Основою цієї структури є поділ функцій управління між окремими підрозділами



Внутрішня функціональна структура

- Управління здійснюється **лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників**, кожний з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень.
- При її використанні забезпечується **високий потенціал групової роботи і мотивації фахівців**.
- Зі зростанням чисельності працівників, залучених до реалізації проекту, функціональні групи для великих проєктів перетворюються на **функціональні відділи**.
- Така організаційна структура забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної управлінської функції.
- Проте вона має деякі **недоліки**: можлива суперечливість розпоряджень, оскільки менеджер проєкту стоїть далеко від первинної ланки, гальмується оперативність управління тощо

Функціональна організаційна структура

- Використовується, як правило, в тих організаціях, де стабільний режим роботи, відносно мала залежність від зовнішнього середовища, незмінний характер спеціалізації виробництва.
- Проблему цю можна вирішити, доповнивши функціональну структуру матричною організацією.
- Відносини в матричній структурі базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва-підлеглих.
- Для вирішення конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, на чолі яких керівники проектів.
- Головна особливість матричних структур - це їх виняткова висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
- У цій структурі матричні взаємовідносини накладаються на функціональну структуру з метою поліпшення взаємовідносин на рівні базових груп.

Дивізіональна організаційна структура

- Дивізіональна організаційна структура управління базується на поглиблені поділу управлінської праці.
- За її застосування відбуваються процеси **децентралізації оперативних функцій управління**, здійснюваними виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних функцій, які зосереджуються у вищих ланках.
- **Проєкт поділяється на субпроєкти і кожний з них має змішану проєктну команду.**
- **Перевагами дивізіональної структури є:** гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень та поліпшення їхньої якості.
- Але водночас вона потребує збільшення чисельності апарату управління й витрат на його утримання

Висновки

- Більшість сучасних організацій використовують змішані структури. Функціональні організації створюють спеціальні команди по управлінню важливими проектами. Члени такої команди звільняються від інших обов'язків, вони можуть залучати співробітників функціональних підрозділів на весь час, розробляти та встановлювати власні процедури взаємодії та звітності.
- Організаційна структура повинна бути як найпростішою і як найкраще виконувати свої функції.
- Основними критеріями для вибору можуть бути: невизначеність умов реалізації проекту, технологія проекту, складність проекту, тривалість проектного циклу, розмір проекту, важливість проекту, взаємозалежність та взаємозв'язок між окремими частинами проекту, зобов'язання по термінах виконання робіт тощо.
- Можна використовувати різні структури в одній і тій же фірмі в рамках одного проекту на різних рівнях та фазах управління.