



ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРОЄКТУ

- 3.1. Організація системи управління проектами.*
- 3.2. Вибір організаційної структури управління.*
- 3.3. Базові форми проектних структур, їх порівняння та оцінка ефективності.*

3.1. Організація системи управління проектами

Залежно від визначеної мети проекту, часу вирішення завдання та мети (очікуваного результату) проекту, менеджер може обрати організаційний тип реалізації проекту (тобто тип організації для управління проектами).

Існують два класичні типи організації проектів (лінійний і матричний тип) і два проміжні типи (функціонально-впливовий і тип періодичного переходу).

Лінійний тип характерний для великих динамічних проектів впровадження (рис. 3.1). Команда проекту працює виключно над реалізацією проектних задач. Перевагами лінійного типу є чітко розділена відповідальність і компетентність керівника (менеджера проекту), хороша контрольованість проекту керівниками та членами команди, висока мотивація, швидкість прийняття рішень, командний дух.

Недоліки лінійного типу – комплексний відбір працівників до команди проекту, що працює лише з проектними завданнями, оскільки після завершення проекту важко повернутися до попередньої роботи.

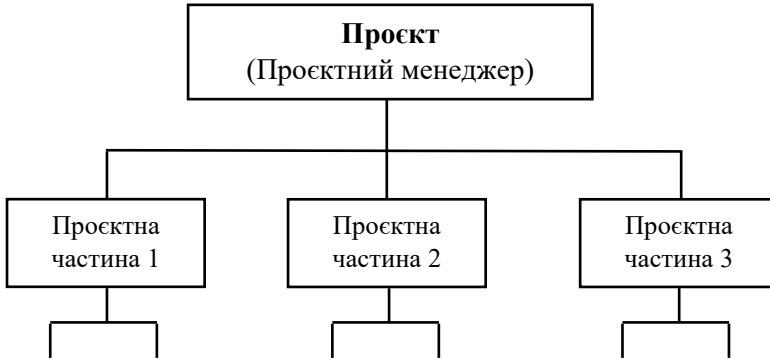


Рис. 3.1. Лінійний тип організації проєктів

Матричний тип організації для управління проєктами (рис. 3.2) прийнятий в організаціях, коли проєкт потребує комплексного вирішення проблеми, що застосовує знання з різних галузей та різних відділів компанії.

У матричному типі організації проєктів не створюються самостійні та незалежні проєктні групи. Члени проєктної групи мають подвійне підпорядкування через лінійного і проєктного менеджера.

Перевага цього типу полягає в тому, що члени команди проєкту можуть ефективно працювати як на звичайному робочому місці, так і виконуючи проєктні завдання. Такий працівник (і керівник проєкту) не повинен шукати нову роботу після закінчення проєкту. Недоліком вважається те, що складно швидко знайти рішення, необхідно постійно координувати діяльність співробітників, імовірними є конфлікти різних інтересів між лінійними та керівниками проєктів, доволі висока адміністративна активність, велике навантаження на всіх учасників проєкту.

Функціонально впливовий тип управління проєктами використовується для вирішення менших проєктів, які не потребують особливого темпу виконання проєктних завдань. Посада керівника проєкту знаходиться поза лінійною структурою компанії. Хоча всі рішення приймаються лінійними керівниками, керівник проєкту може скористатися його наглядом.

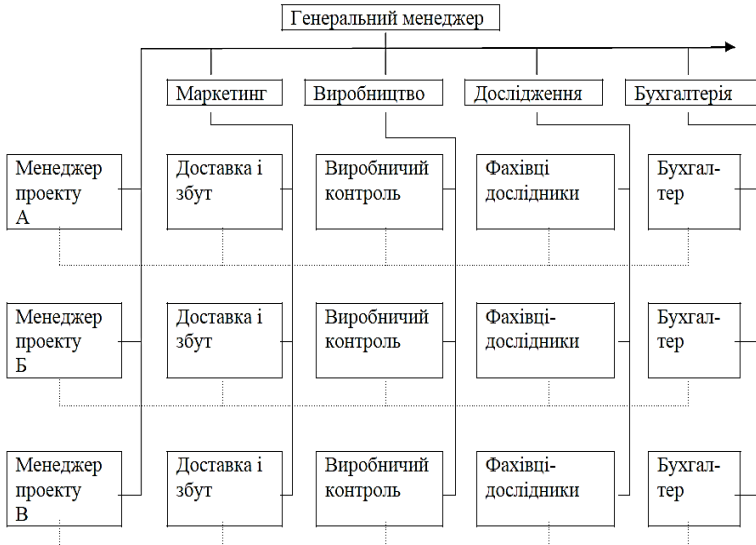


Рис. 3.2. Матрична система організації проектів

Керівник проекту повинен підготуватися до прийняття рішення. Він є консультантом, який не має повноважень приймати рішення, не має автономних або незалежних проектних команд.

Перевага цього типу полягає в тому, що члени команди проекту не втрачають контакт із рутинною діяльністю. Це може значно підвищити мотивацію до роботи над проектом. До недоліків можна віднести той факт, що складно знайти оптимальне рішення. Це багато в чому залежить від особистості керівника проекту в компанії. Керівник команди проекту іноді не може доручити членам команди виконання будь-яких завдань. Часто менеджер проекту повинен узгоджувати рішення з лінійним менеджером шляхом переконання.

Щоб уникнути слабких сторін в управлінні проектами в проектах лінійного типу чи функціонального типу, використовують тимчасову схему переходу від нормальної роботи в режимі проекної діяльності – тип періодичного переходу. Цей тип замінює участь експерта у виконанні типових завдань, у виконанні проектних завдань за конкретним календарем.

Переважно системний експерт працює узгоджену кількість днів звичайно і узгоджену кількість днів «проектно». Цей режим регулярно повторюється, залежно від обсягу проекту.

Перевага цього типу полягає в тому, що у експерта завжди є лише один начальник – лінійний менеджер або менеджер проекту. Завдяки такому управлінню компанія може ефективно використовувати власні людські ресурси та обладнання.

На першій погляд складна система управління проектами включає низку послідовних дій:

- визначення та формування вимог проекту;
- формування найбільш виразних цілей;
- встановлення та ведення комунікації між сторонами, які беруть участь у проекті;
- вирішення обмежень проекту: особливо бюджету, ресурсів, ризиків, термінів, якості;
- спілкування з членами команди з урахуванням їхніх потреб (побажань), очікувань та виправлення існуючих планів відповідно до отриманих матеріалів.

Всі ці заходи поділяються на окремі етапи (рис. 3.3).

Запуск проекту

• Це певне ознайомлення з проектом. При цьому відзначається його сутність та цілі, постає відповідна до цього команда.

Планування

• Під час цього етапу ретельно прописуються всі дії, які повинна здійснити команда для досягнення заданої мети. Для цього проект спочатку розділяється на частини і набір дрібних завдань. Створюється певний «графік робіт», в якому прописуються дедлайни для кожної з задач. Також опрацьовується список необхідних ресурсів. При цьому планування включає в себе періодичне коригування, адже в процесі роботи постійно з'являються нові нюанси і підзадачі, стають явними певні «підводні камені» проекту.

Реалізація та контроль

• На етапі виконання до уваги беруться певні інструменти для полегшення перебігу процесів: делегування, тайм-менеджмент, матриця Ейзенхауера і викреслювання справ.

Завершення

• На цьому етапі робиться контрольна перевірка виконаної роботи і обов'язково зберігаються вихідні дані, задіяні інструкції і регламенти. Це потрібно для того, щоб навіть нова людина в команді змогла розібратися, що і як робили до неї.

Рис. 3.3. Основні етапи системи управління проектами

Ретельне планування, організація завдань і компонентів проєкту, забезпечення потрібними ресурсами та контроль ефективності обраної стратегії – це найважливіша частина управління проєктами з метою досягнення цілі або цілей проєкту. Ці елементи відносять до так званої передфази проєкту. Під час же безпосереднього виконання слід проводити контроль виконання і за потреби коригувати вихідні плани.

3.2. Вибір організаційної структури управління

Вибирати організаційну структуру управління потрібно відповідно до конкретних умов конкретного проєкту.

Більшість сучасних організацій використовують змішані структури. Таким чином, функціональні організації створюють спеціальні групи для управління важливими проєктами. Члени такої групи звільняються від додаткових обов'язків, можуть постійно наймати персонал функціональних підрозділів, а також розробляти та встановлювати власні процедури взаємодії та звітності.

Організаційна структура повинна бути якомога простішою і щонайліпше виконувати свої функції. Основними критеріями відбору можуть бути:

- невизначеність умов реалізації проєкту;
- технологія проєктування;
- складність проєкту;
- тривалість проєктного циклу;
- розмір проєкту;
- важливість проєкту;
- взаємозалежність окремих частин проєкту;
- зобов'язання щодо умов, на яких виконується робота тощо.

Дозволено використовувати різні структури в одній компанії в межах одного проєкту на різних рівнях та рівнях управління. Більшість сучасних організацій містять усі зазначені вище структури на різних рівнях ієрархії.

Проте зазвичай експерти в сфері управління проєктами вважають, що найкраща система управління – це така, що поєднує

потреби проєкту з потребами основної організації, а найпростішим та найефективнішим способом організації є постійне створення незалежної і цілісної команди проєкту.

Вчені Кліффорд Ф. Грей і Ерік В. Ларсен вважають, що не існує практичних і теоретичних аргументів на користь використання функціональної організації для управління проєктами, оскільки навіть найпоширеніші проєкти потребують керівника. Виняток становлять лише проєкти, де основну роботу виконують певні функціональні відділи, а міжфункціональна координація мінімальна, натомість необхідне управління проєктами забезпечується звичайними способами. Але навіть у цьому випадку елемент співпраці та розподілу може бути нерозривно пов'язаний з матричною організацією, оскільки керівник визначає час і рівень участі кожного працівника у проєкті та роботі основної організації.

При виборі між незалежними проєктними колективами та структурою матриці слід враховувати низку факторів. Для організації, які не можуть фінансово «прив'язати» необхідний персонал до окремих проєктів, доречна матрична структура.

Очевидно, що такою структурою важче керувати, оскільки це створює подвійну структуру управління, яка може внести невизначеність у роботу основної організації. Хоча незалежні проєктні команди дорожчі, вони працюють самостійно, а отже, не перешкоджають роботі основної організації.

Компанії, що керують проєктами, використовують проєктні групи для спеціальних проєктів, а матрична структура застосовується здебільшого для інших видів проєктів.

Таким чином, нині компанії переважно обирають правильну структуру управління проєктами. Однак не слід забувати, що вибір компанії для роботи над проєктом із особливою організаційною структурою – це лише частина історії. Потреби організації-засновника та проєкту мають бути розумно поєднані, а взаємодія між проєктом та організацією-засновником повинна бути визначена з точки зору прийнятності, розподілу ресурсів та інтеграції результатів проєкту в основну роботу.

3.3. Базові форми проектних структур, їх порівняння та оцінка ефективності

Як зазначено вище, є два рівні розгляду форм організаційної структури проекту: зовнішній та внутрішній, причому внутрішня структура організації проекту існує всередині зовнішньої. Якщо зовнішній рівень виявляє структуру зв'язків між учасниками із врахуванням їх зовнішньої належності (як-от окремі підрозділи чи компанії, фахівців із яких залучено до проекту), то внутрішня структура показує індивідуальні, зазвичай попарні, рідше групові зв'язки усередині проекту, хто із ким і як взаємодіє, чиї потреби більш критичні для реалізації проекту та досягнення його цілей, а коло зв'язків сформовано для створення додаткових умов роботи інших підрозділів та учасників проекту.

У таблиці 3 відображено форми організаційної структури проектів [16]. Наведено переваги та недоліки «чистих» форм організації проекту: відокремленого, функціонального та матричного.

Зауважимо, що більш детальне та змістовне уявлення дають методи аналізу ієрархій [9; 17].

Таблиця 3

Форми організаційної структури проектів

Форма організаційної структури проектів	Переваги	Недоліки
1	2	3
<i>Відокремлений проект</i> (управління ресурсами, потрібними для забезпечення реалізації проекту в строк, у межах запланованої кошторисної вартості та з відповідною якістю).	– Цілісна горизонтальна спрямованість; – короткі комунікаційні зв'язки; – гнучкість в управлінні проектом, спільність підготовки рішень та управління.	– Дублювання обов'язків, малоефективне використання ресурсів; – недоліки реалізації організаційних процедур; – негативна конкуренція між командами; – затягування термінів виконання.

<i>Закінчення таблиці 3</i>		
1	2	3
<i>Функціональний проєкт</i> (проєкт здійснюють в наявних функціональних підрозділах).	– Можливість одночасної реалізації кількох проєктів; – береження технічного досвіду; – стимулювання спеціалізації.	– Зниження мотивації співробітників; – збільшення міжфункціональних конфліктів; – зниження якості комунікації.
<i>Матричний проєкт</i> (об'єднання якості структур як відокремленого, так і функціонального проєктів).	– Проєкт та його цілі знаходяться в центрі уваги; – мінімальне дублювання ресурсів; – підсилює зв'язки між функціональними підрозділами; – можливість максимального узгодження реалізації проєкту із політикою компанії.	– Конфлікти між проєктною та функціональною структурами; – потреба координації діяльності кількох проєктів, зокрема з таких питань, як розподіл ресурсів; – порушення принципу єдиного керівництва.

Питання для дискусії

1. Сутність поняття «організація системи управління проєктами» та її практична інтерпретація.
2. Інформаційна та комп'ютерна системи управління проєктами: відмінності та випадки збігу.
3. Базові форми структур управління проєктами.
4. Переваги й недоліки відокремленої форми проєкту: сформулюйте і поясніть на прикладах.
5. Переваги й недоліки матричної форми проєкту: сформулюйте і поясніть на прикладах.
6. Переваги й недоліки функціональної форми проєкту: сформулюйте і поясніть на прикладах.
7. Фактори, що визначають вибір організаційної структури управління проєктом.