



*Шевченко Олена Володимирівна,
асистент кафедри економіки
підприємства*

33.338

ПОДОЛАННЯ НЕДОЛІКІВ ПОБУДОВИ МАТРИЧНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Головна умова ефективного управління проектами – це вибір організаційної структури, яка є ієрархічно організованим зображенням проекту, влаштованим так, щоб пакети робіт можна було співвіднести з виконуваними підрозділами [1, с.177]. Вибір і проектування, створення і функціонування структури є відповідальною і складною діяльністю, яка передує основним роботам за проектом. В умовах адаптивного зовнішнього середовища зростає доцільність використання структур з горизонтальною інтеграцією діяльності суб'єктів господарювання. Найбільшу актуальність при цьому придбала оптимальна організація горизонтальних зв'язків за допомогою таких моделей організаційних структур, як матричні. Питанням побудови матричних структур приділяють велику увагу дослідники управління проектами. Так, А.С. Товб, Г.Л. Ципес відзначають, що матрична структура припускає існування в компанії функціональних (ресурсних) підрозділів, які надають персонал, необхідний для реалізації проекту [2, с.70]. Стенлі Е. Портні вважає, що матрична структура застосовується для прискорення реакції на виникаючі завдання і підвищує ефективність праці [3, с.169]. Л.С. Кобиляцький підтримує думку Стенлі Е. Портні про те, що матричні структури уможливають гнучке маневрування людськими ресурсами завдяки перерозподілу їх між проектами [4, с.143]. Проте, не дивлячись на достатню кількість публікацій, які надають характеристику матричному типу організаційних структур, подоланню недоліків їх проектування приділяється недостатня увага.

Мета статті – не тільки дати характеристику матричній структурі, а також запропонувати заходи щодо подолання недоліків проектування матричних структур управління проектами. Матрична структура виникла в 60-70-х рр. ХХ ст. Вона була створена на користь ефективного використання фахівців, інженерів і учених при адаптації широкого спектру нових продуктів для споживчого ринку.

Сучасна матрична структура (англ. matrix organizational structure) – це структура, яка базується на принципі подвійного підпорядкування, тобто організація, в рамках якої реалізується проект, розвивається одночасно в двох вимірюваннях (рис.1) [3; с.169].

Згідно рисунку, для виконання проекту об'єднуються фахівці різних підрозділів організації, що дає можливість забезпечити зайнятість персоналу 100%. При цьому, поточна взаємодія функціональних підрозділів і управління в рамках окремого проекту здійснюється по такій схемі. Управління проектом з числа своїх співробітників призначає «керівника проекту» (КП), для якого формується власний адміністративний відділ, що займається плануванням і контролем витрачання ресурсів, а також розбиттям проекту на окремі субпроекти з їх взаємною інтеграцією. КП є «фондовласником» певного ліміту ресурсів, в межах якого він наймає персонал і витрачає час роботи устаткування з функціональних відділень. Оскільки проект для свого повного виконання повинен пройти через всі основні функціональні відділення компанії (тобто повинні бути виконані всі приватні субпроекти), то в кожному з таких відділень у міру їх вступу до процесу здійснення проекту призначається відповідний «керівник субпроєкту» (КСП).

КСП призначається з числа найбільш кваліфікованих співробітників відповідного функціонального відділення і йому делегується право безпосереднього управління роботою виконавців субпроєкту.

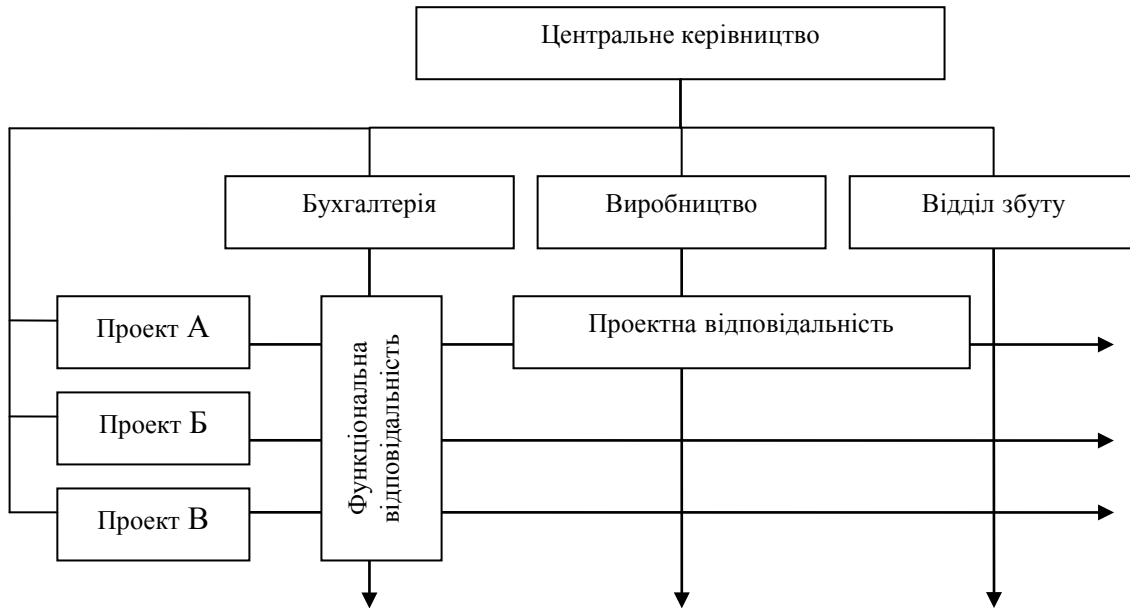


Рис. 1. Матрична структура управління проектами

КСП здійснює розбиття субпроєкту на комплекси робіт, окремі роботи і завдання. Кожен комплекс робіт відрізняється високою технічною однорідністю, ставиться в обов'язок одному з підрозділів функціонального відділення і має там свого менеджера. Виконання всіх робіт субпроєкту здійснюється в чотириступінчастій логічній послідовності «аналіз — проєктування — розробка — виготовлення» і приводить до отримання конкретного практичного результату [5].

Таким чином, матричний підхід робить організаційну структуру проєкту гнучкою в плані централізації / децентралізації і спеціалізації / інтеграції підрозділів, завдяки чому з'являється необхідна для ефективної діяльності мобільність організаційної структури.

Практика роботи з використанням матричних структур дозволяє виділити ряд переваг, до яких відносять: значна діяльність керівників і працівників управлінського апарату за рахунок формування проєктних команд, що активно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними; залучення керівників всіх рівнів і фахівців до сфери активної творчої діяльності; ефективніше поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; краща орієнтація на проєктні цілі і результат; гнучкіше використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників; відносна автономність проєктних груп сприяє розвитку у працівників навиків ухвалення рішень, управлінської культури; скорочується час реакції на потреби проєкту, оскільки діють створені горизонтальні комунікації і єдиний центр ухвалення рішень [6].

Наряду з перевагами матричних структур виділяють їх недоліки, такі як:

неможливість встановлення чіткої відповідальності за роботу за завданням підрозділу і за завданням проєкту (наслідок подвійного підпорядкування);

необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам і проєктам;

високі вимоги до кваліфікації, особистих і ділових якостей працівників, що працюють в командах, необхідність їх навчання;

часті конфліктні ситуації між керівниками підрозділів і проєктів;

можливість порушення правив і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах, із-за відірваності співробітників, що беруть участь в проєкті, від своїх підрозділів [7].

Проте, вказані недоліки не зменшують значення переваг даного типу структур. Тому доцільно розробити перелік заходів щодо їх подолання.

Порушення принципу єдиноначальності, що має на увазі використання подвійного підпорядкування. Це, у свою чергу, може привести до конфліктів між керівниками структурних підрозділів і менеджером проєкту, а також викликати складності у встановленні чіткої відповідальності за роботу за завданням підрозділу, і за роботу за завданням проєкту.

Подолання даного бар'єру можливе шляхом формального забезпечення «балансу влади» на підставі наступних важелів:

1. КСП знаходиться в штатному розкладі відповідного функціонального відділення і отримує там заробітну платню;

2. КСП ухвалює рішення за змістом робіт, балансу їх «вартості — ефективності», оцінці змін в конструкції, здійснює розбиття по роботах, яке затверджує КП;

3. КП не ухвалює рішень по суті роботи, а лише встановлює технічні вимоги, кінцеві терміни і ліміти ресурсів за всім проектом і розбиває їх по субпроектах;

4. КП зобов'язаний забезпечити КСП необхідним устаткуванням, персоналом, фондами, а також організувати необхідні зовнішні закупівлі і взаємодії проектною групи з іншими підрозділами;

5. КП здійснює безпосередній нагляд за ходом і результатами виконання робіт по лінії: КП — КСП — керівник комплексу робіт;

6. РП наділений формальним правом оцінки результатів роботи КСП, яка передається керівництву відповідного функціонального відділення для винесення ухвал про мотивацію КСП.

Тобто в структурі управління проектами створюється чітке розділення між представником функціональних служб — КСП, який домінує при ухваленні рішень по суті роботи, і представником служби управління проектами — КП, технічна роль якого обмежена, проте який має значно великі повноваження управлінського характеру.

Щодо підвищення частки відповідальності необхідно розробити інструкції про обов'язки і повноваження представників проектною групи, і доповнити їх графічними інструментами, наприклад, матрицею відповідальності (табл.1).

Таблиця 1

Матриця відповідальності

| Завдання | Виконавці | | | |
|--------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------|
| | Менеджер проекту | Адміністратор проекту | Планово-фінансовий відділ | Відділ збуту |
| Узгодження цілей | ВВ | | | К |
| План по віхах | ВВ | В | | К |
| Бюджет проекту | ВВ | В | К | |
| План проекту | П | ВВ | | |
| Затвердження плану | ВВ | | К | К |

Як видно, матриця відповідальності – це форма опису розподілу відповідальності за реалізацію робіт за проектом, з вказівкою ролі кожного в їх виконанні: ВВ — відповідальний виконавець, В — виконавець, П — приймання робіт, К — консультації [8,с.362].

Таким чином, на думку автора, матриця наочно відображає безпосередньо відповідальних, а також тих, хто забезпечує підтримку і виконання робіт.

Другим істотним недоліком названа необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів підрозділу і проекту. На думку автора, даний недолік не коректний при проектуванні і функціонуванні матричних структур, оскільки вища ланка загальнокорпоративного керівництва визначає ліміти ресурсів для проекту в межах кошторису, для підрозділу – по заявці. На наш погляд, логічніше говорити про складність контролю ходу реалізації проекту в цілому його керівником. Проте, дану проблему в сучасних умовах господарювання можна вирішити з використанням інтегральної системи управління проектами (ІСУП).

ІСУП – це з'єднання комплексу програмних засобів, імітаційних, статистичних і аналітичних моделей процесів і робіт за проектом для підготовки рішення по його реалізації [8;с.641].

В даний час на ринку інформаційних технологій представлена значна кількість універсальних програмних пакетів для персональних комп'ютерів, що автоматизують функції планування і контролю ходу виконання робіт (наприклад, Spider Project, Oracle Primavera).

Розвиток ІТ-технологій останніх років зробило програмне забезпечення доступним і змістовним по функціях. Проте, професійні системи вимагають витрат часу на підготовку і аналіз даних, і відповідно, високій кваліфікації користувачів, що є ще однією перешкодою при використанні матричних структур.

На думку автора, «високі вимоги до кваліфікаційних, особистих і ділових якостей працівників» швидше не недолік, а перевага. Оскільки високі вимоги є стимулом для професійного розвитку персоналу і особистого зростання кожного співробітника. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на продуктивність праці і позитивні результати підприємства в цілому.

Можливість порушення правив і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах. Рішення даної задачі зводиться до формування глибинного рівня корпоративної культури, що є із слів П.Б.Вейлла «системою відносин, дій, яка витримує випробування часом і формує у членів деякого культурного суспільства загальну для них психологію» [9]. Підтримка високого рівня корпоративної культури це завдання не окремого проекту, а організації в особі вищої ланки управління.

Автор вважає, що матричні структури є високо динамічними, оскільки склад персоналу по проекту постійно змінюється. Проект починається в одному функціональному підрозділі, а закінчується в іншому. Тому головним напрямом організаційної політики в таких структурах є безперервний розвиток інноваційного потенціалу всіх працівників функціональних служб, а також підтримка високої ініціативності менеджерів. Для цього використовуються механізми «балансу влади», інструкції про обов'язки і матриця відповідальності, проектування і впровадження ІСУП, безперервний професійний розвиток персоналу разом з формуванням високого рівня корпоративної культури.

Таким чином, матричні структури – це гнучкі організаційні структури управління, головним принципом побудови яких є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикальною ієрархією утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів. При цьому матрична структура дозволяє:

1. Забезпечувати оперативність маневрування ресурсами при виконанні декількох проектів в рамках однієї фірми.
2. Ліквідувати проміжні структурні ланки при оперативному управлінні проектами.
3. Організувати чітку взаємодію на базі перерозподілу завдань в системі управління.
4. Застосовувати сучасні методи управління.
5. Вирішувати такі завдання, як скорочення термінів, зменшення вартості робіт, поліпшення якості створюваних систем.

Існуючі недоліки побудови матричних структур, зводяться до наявності системи подвійного підпорядкування, виникнення конфліктів, розподілу повноважень і відповідальності, обмеження ресурсів, складності контролю реалізації проекту, а також до пред'явлення високих кваліфікаційних вимог до персоналу. На думку автора, вказані недоліки можуть бути подолані завдяки: забезпеченню «балансу влади», при якому в структурі управління проектами створюється чіткий розподіл між керівником проекту і представниками підрозділів; розробки інструкцій про обов'язки, доповнені матрицями відповідальності; проектуванню і впровадженню ІСУП; формуванню і підтримці глибинного рівня корпоративної культури; безперервному стимулюванню професійного розвитку і особистого зростання як членів проектної команди, так і персоналу організації в цілому.

Автор вважає, що вказані заходи щодо подолання недоліків матричних структур управління проектами можуть сприяти застосуванню цього типу організаційних структур при реалізації не тільки крупних, але і малих проектів, підвищуючи їх мобільність, кваліфікаційний рівень персоналу і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Third Edition : ANSI/PMI 99-001-2004. – USA: Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299, 2004. – 388 p.
2. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С.Товб, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
3. Стэнли Э. Портни. Управление проектами для "чайников" / Стэнли Э. Портни. — М.:, 2006. — 368 с.
4. Кобиляцкий Л.С. Управление проектами: [навч. посіб.] / Л.С.Кобиляцкий Л.С. – К.: МАУП, 2002. – 200с.
5. Матричные механизмы организации инновационной деятельности [Электронный ресурс] : по данным сайта bestlectures.net. – Режим доступа: <http://bestlectures.net/lekci/matrichniye-mexanizmy-organizacii-innovacionnoj-deyatelnosti.html>.
6. Матричная форма управления предприятием [Электронный ресурс] : по данным компании «Корпоративные системы Интернет». – Режим доступа: <http://corpsite.ru/Encyclopedia/Consulting/Structure/Matrix>.
7. Выбор структуры организации [Электронный ресурс] : по данным Еженедельника для профессиональных консультантов. – Режим доступа: http://consulting.ru/econs_wp.
8. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Экономика, 2009. – 960 с.
9. Луков С. В. Человек в зеркале организационных культур [Электронный ресурс] : электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». — 2010. — № 7. – Режим доступа: <http://www.zpu-journal.ru/e-zpu>

Рецензент д.е.н., профессор С.П. Наливайченко