**1. Подходы к организации управления проектами**

Управление проектами даёт возможность выбрать наиболее подходящий проектный формат, в зависимости от сложности, срочности, важности, технологий, числа участников, привычности (рутинности) характеристик проекта. Поскольку под отдельный проект компании создаются в исключительных случаях для очень крупных и сложных проектов, основная проектная деятельность ведётся организацией с уже сложившейся структурой. Чаще всего это функциональная структура.

В функциональной структуре принципиально то, что персонал объединён по специализации в отделы: плановый, капитального строительства, финансовый, маркетинга и т.д.. Исполнители подчиняются одному руководителю (начальнику отдела). Такие структуры эффективны и экономически целесообразны при решении рутинных привычных задач, которые выполняются в рамках одного подразделения. Если запускается проект, который требует привлечения исполнителей из разных подразделений (отделов) и их взаимодействие не имеет аналогов в предыдущей деятельности организации, начинают возникать трудности:

* отсутствие координации между участниками одного проекта, которые представляют разные подразделения в иерархии функциональной структуры,
* конфликт интересов, когда нужды проекта требуют проведения одной операции, а повседневные рабочие нужды – противоположной,
* конфликт ресурсов, когда, например, на два разных задания отводится одно и то же время исполнителя и т.д.

В этом случае эффективнее проявляет себя проектная структура, где исполнители выводятся из функциональной иерархии и становятся членами отдельного проектного подразделения, подчиняясь менеджерам соответствующих проектов. При этом целесообразность перехода на проектную структуру тоже надо учитывать, поскольку после завершения проекта работникам уже некуда возвращаться – их место в функциональной структуре занято. Кроме того, исполнитель в проекте не всегда занят на 100%, а на освободившееся место в отделе всё равно «берут человека», чтобы не увеличивать распределённую нагрузку на остальных работников отдела. В итоге затраты и польза в организации увеличиваются не пропорционально.

Чтобы этого избежать, всё чаще используются матричные структуры, в которых при участии в проекте работник не покидает своего места в функциональной структуре.

В слабой матричной структуре руководитель проекта (здесь он называется экспедитор) передаёт задачи через руководителя функционального подразделения. Эффективно такое управление, если у экспедитора есть достаточное влияние (в том числе – неформальное). В этой же структуре участвует и координатор проекта, ставящий задачи руководителям функциональных подразделений. Однако тут высок риск возникновения двойного подчинения и спровоцированных этим конфликтов.

В сильной матрице члены команды проекта, сохраняя свой статус и место в функциональной структуре, временно откомандировываются в команду проекта. Такие структуры устойчивы и эффективны при стабильной налаженной работе.

В целом, при выборе структуры действует общая зависимость: простые, стабильные, рутинные, неограниченные строгими временными рамками задачи целесообразнее решать с использование слабой матричной или функциональной структуры. И наоборот – сложные, срочные, проекты, требующие мобилизации больших человеческих ресурсов, целесообразнее решать с помощью сильной матричной или проектной структур.

<https://online.hse.ru/mod/book/view.php?id=49124>