

Вдовенко А.Е.

студент группы МНмз-23 Факультета экономики и управления

Забайкальский государственный университет

г. Чита, Россия

Воротий Н.В., канд. филос. наук,

доцент кафедры менеджмента и управления персоналом

Забайкальский государственный университет

г. Чита, Россия

ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МАТРИЦЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ

Аннотация: Целью статьи является определение особенностей использования функциональной матрицы при управлении работы проектной команды. В качестве объекта исследования выбрана проектная команда компании Highland Gold, занимающаяся реализацией IT-проектов в горнодобывающей отрасли. Рассмотрена характеристика матричной структуры в управлении. Проанализированы достоинства и недостатки функциональной матрицы в управлении проектной командой. Определен алгоритм оптимизации функциональной матрицы в управлении проектной командой.

Ключевые слова: функциональная матрица; проектная команда; управление проектной командой; проекты; оптимизация функциональной матрицы.

Vdovenko A.E.

student of group MNmz-23 Faculty of Economics and Management

Transbaikal State University Chita, Russia

Воротий Н.В., Ph.D. Philosopher sciences,

Associate Professor of the Department of Management and Human

Resources Transbaikal State University

OPTIMIZATION OF THE FUNCTIONAL MATRIX IN PROJECT TEAM MANAGEMENT

Abstract: the purpose of the article is to determine the features of using a functional matrix when managing the work of a project team. The project team of the Highland Gold company, engaged in the implementation of IT projects in the mining industry, was selected as the object of study. The characteristics of the matrix structure in management are considered. The advantages and disadvantages of the functional matrix in managing a project team are analyzed. An algorithm for optimizing the functional matrix in project team management has been defined.

Key words: functional matrix; project team; project team management; projects; optimization of the functional matrix

При обеспечении экономической эффективности проектной деятельности организаций в сфере горнодобывающей отрасли, важным компонентом выступает проектная команда, состоящая из конкретных специалистов, ответственных за решение функциональных задач и обязанностей. Проектная команда – это ключевой ресурс при образовании каждого проекта. Найти сильных, амбициозных и вовлеченных сотрудников, которые не только разделяют идеи компании, но и будут готовы свернуть горы ради их реализации в рамках реализации проекта – это, наверное, наиболее ключевая задача для управляющих. Однако важны не только поиск и подбор персонала, но и оптимизация трудовых процессов, когда проектная команда уже вовлечена в реализацию конкретного проекта.

Одна из ведущих компаний горнодобывающей промышленности – Highland Gold. Данная организация – крупнейший производитель золота с прочной репутацией, управляющая активами мирового класса,

расположенными в России. Среди них проекты по добыче, освоению и геологоразведке. Однако помимо производственно-технических работ, важным составляющим успешности развития бизнеса компании является разработка и реализация IT-проектов. Например тех, которые направлены на цифровизацию производственных процессов, разведки и контроля карьеров по добыче золота [1].

Поскольку компания Highland Gold крупная по масштабам своей деятельности, то соответственно работа ее проектной команды трудоемкая, требующая решение многочисленных задач, достижения разных целей и ключевых показателей эффективности. Для проектного менеджмента приоритетным вызовом оказалась оптимизация работы проектной команды, каждого ее сотрудника, с помощью чего используется метод функциональной матрицы.

Появление функциональной матрицы в управлении проектной командой исходит из самого понятия «матричная структура управления». Это такая организационная структура управления, где каждый сотрудник находится в двойном подчинении. С одной стороны, сотрудник подчинен исполнению главного руководителя своего отдела. С другой стороны, у сотрудника на временной основе есть руководитель проекта. Если говорить о проектной команде, работающей на постоянной основе, то преобладающую роль в управлении имеет все одно главный руководитель отдела, ведь он устанавливает цели и ключевые показатели эффективности при реализации проекта [2].

Функциональная матрица в управлении проектной командой – это форма управления проектом, где есть формально назначенный управляющий проектом, ответственный за координацию проектных операций. Функциональные управляющие отвечают за управление своим сегментом проекта. Управляющий проектом распределяет обязанности работников и составляет графики и контрольные перечни, собирает

информацию о статусе работы и способствует выполнению проекта. Также функциональные управляющие принимают решения о том, кто какую работу будет выполнять и определяет сроки ее выполнения.

Практическая важность матричной структуры управления обусловлена тем, что она более гибкая и может изменять параметры под динамично изменяющиеся условия внешней среды. Именно это делает такой тип управления проектной командой более эффективным и скоординированным. К тому же матричная структура управления проектной командой позволяет более четко выделять видение целей, оперативно управлять ресурсами и быстро реагировать на какие-либо изменения. В этой структуре появляется хорошая координация работы подразделений, прямое распределение информации по проекту к непосредственным исполнителям и от них – к менеджеру проекта [3].

Для практического примера возьмем проект компании Highland Gold, где разрабатывался IT-проект по электронной документации на карьере добычи золота в Благодатном (Хабаровском крае). Для управления работой ее проектной командой использовалась следующая функциональная матрица (см. табл. 1).

Таблица 1 – Функциональная матрица проекта.

	Проектный менеджер	Менеджер по персоналу	Администратор проекта	Отдел программистов	Отдел мониторинга
Управление проектом	У	З	И	З	З
Разработка ТЗ	У		С	О	О
Техническое проектирование	У			И	И
Эксплуатация	С		З	О	И
Развертывание	У		О	И	И

системы					
Завершение проекта	С		И	З	З

В данной таблице следующие значения:

У – утверждение;

З – ознакомлен;

С – согласование;

И – исполнитель;

О – ответственный исполнитель.

Благодаря использованию функциональной матрицы увеличилась эффективной работы проектной команды компании. Реализация проекта оказалась успешной и позволила качественно разработать систему электронной документации на карьере добычи золота в Благодатном (Хабаровском крае).

В целом, можно выделить следующие главные преимущества функциональной матрицы в управлении проектной командой:

1. Разработанные проекты совпадают с функциональной структурой управления самой компании, что не требует организационных изменений, несущих в себе дополнительную административную и управленческую нагрузку.
2. Функциональные способности специалистов проектной команды гибкие и позволяет им раскрывать все стороны своего профессионализма, что реализуется внутренний потенциал человеческих ресурсов проекта компании.
3. Проектные работы для специалистов проектной команды подробно и углублено изучены и разобраны, что облегчает процессы достижения ключевых показателей эффективности.

4. Профессиональное развитие карьеры специалистов проектной команды проходит без каких-либо ограничений, что увеличивает вовлеченность сотрудников.

Однако есть недостатки, которые связаны с последствиями двойного подчинения исполнителей. Сами сотрудники проектной команды могут оказаться между двумя сторонами конфликта, что приведет к непоследовательности действий, замедлению трудовой деятельности и нерешенности поставленных целей и задач ИТ-проекта.

В целом, можно выделить следующие главные недостатки функциональной матрицы в управлении проектной командой:

1. Частой ситуацией является то, что у проекта отсутствует центр, из-за чего выполнение проектных работ приводят к пренебрежению к основным функциональным обязанностям сотрудников.
2. Между функциональными отделами может существовать слабая связь, координация и внутриорганизационная коммуникация, что снижает эффективность проектных работ.
3. Из-за функциональной матрицы в управлении проектной командой уходит больше времени самих сотрудников на решение заявленных задач проекта.
4. Мотивация некоторых сотрудников может снижаться из-за того, что их обязательства перед функциональным менеджером и проектным управляющим увеличиваются.

Чтобы обеспечить эффективное управление проектной командой, необходимо проводить оптимизацию функциональной матрицы. Для этого рекомендуется следующий алгоритм действий (см. рис. 1).

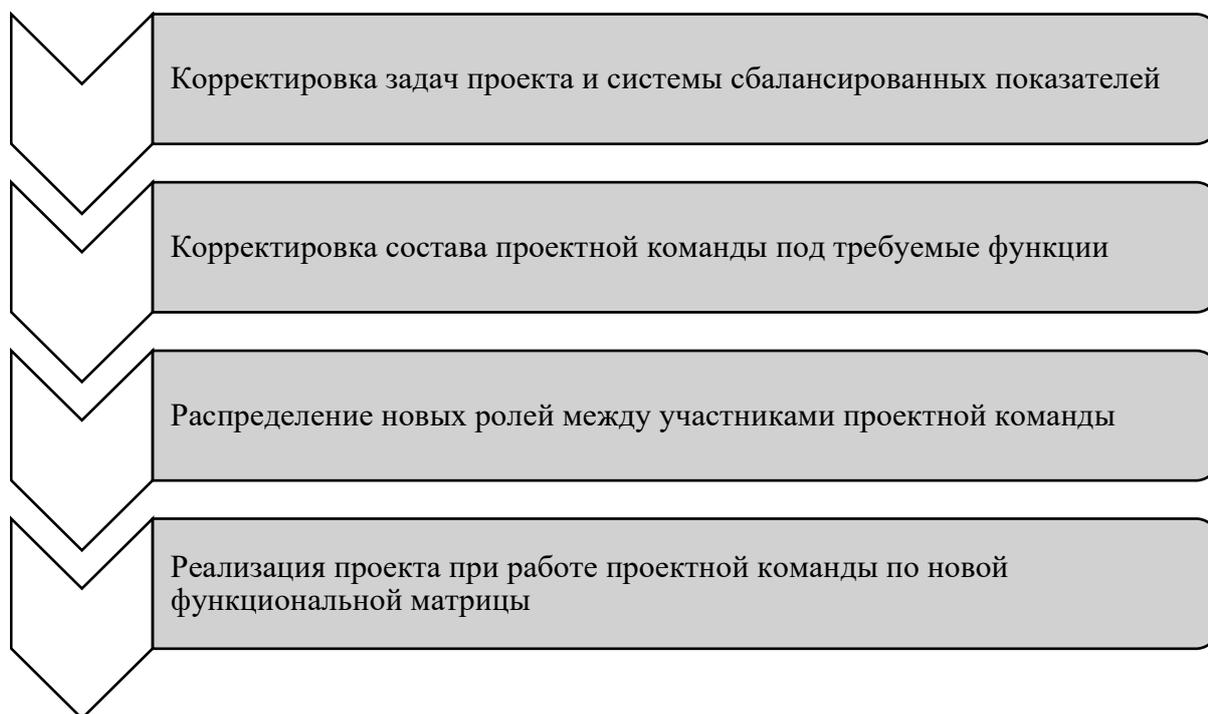


Рисунок 1 – Алгоритм оптимизации функциональной матрицы в управлении проектной командой.

Таким образом, оптимизация функциональной матрицы в управлении проектной командой позволяет провести корректировку задач, ролей и функций состава участников проекта, чтобы успешно его реализовать, предоставить компании возможность решить свои бизнес-задачи. Преимуществами функциональной матрицы является ее высокая гибкость, предоставление возможности развития сотрудников проектной команды.

Использованные источники:

1. О компании Highland Gold. URL: <https://rusdragmet.ru/главная/о-нас/о-компании/> (дата обращения: 17.06.2024).
2. Трушин К.В. Сущность и виды организационных структур управления предприятия // Вестник Московской международной академии. 2023. №1. С. 228-231.

3. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. Метод оценки значимости этапов управления по проектам матричной структуры // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 2. С. 55-59.