

## СОГЛАСОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОЕКТА КАК ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ ПРОЕКТА

*Определено, что для обеспечения адаптивности проекта необходимо согласование организационной структуры проекта и его организационной культуры, так как структура описывает тип связей в проекте, а культура определяет их поведенческую характеристику. Выявлены закономерности взаимодействия типов организационной структуры проекта и организационной культуры типологии Р. Камерона и К. Куина.*

**Ключевые слова:** *адаптивность проекта, организационная структура проекта, организационная культура проекта*

### Постановка проблемы

Стремительное внедрение инноваций во все сферы деятельности как в Украине, так и во всем мире невозможно без реализации инновационных проектов. Их успешная реализация в значительной мере определяется способностью проектов к целенаправленной адаптации в соответствии с изменениями внешней среды.

Адаптацию проекта, по способу приспособления, можно подразделить на виды:

1. Вынужденная адаптация, как возникающая необходимость приспособления к внешней среде. В этом случае проектно-ориентированная организация должна произвести целенаправленное приспособление, путем управления всевозможными рисками (особенно внешними).

2. Адаптация, направленная на освоение возможностей (потенциала), формируемых во внешней среде. Например, освоение достижений научного прогресса, новых технологий и материалов, благоприятной нормативно-правовой политики и другое.

3. Целенаправленное изменение внешней среды проектно-ориентированной организацией. В данном случае проектно-ориентированная организация сама формирует возможности во внешней среде и в то же время сама адаптируется под сформированные ею же новые возможности. Целенаправленное изменение внешней среды происходит по средствам формирования интеллектуального пространства «фа». Примером такой адаптации является самостоятельное формирование новых рынков.

Низкая адаптивность, как правило, приводит к «пробуксовке» проекта или его провалу. Это

заставляет руководителей и менеджеров привлекать дополнительные ресурсы для поддержания неадаптивных и, как следствие, неадекватных методов проектного управления, в том числе методов управления структурными изменениями.

### Анализ исследований и публикаций

Важнейшими факторами адаптации проекта к внешней среде являются организационная культура, организационная структура, размер проектно-ориентированной организации, стадия жизненного цикла развития организации и др. [1].

Организационная структура является важнейшим системообразующим фактором. Она характеризует конкретную систему со стороны ее строения, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между элементами. Однако совершенной, универсальной организационной структуры нет, и определенный тип структуры соответствует конкретному набору свойств как внешней, так и внутренней среды организации [1]. Организационная структура должна обеспечивать соответствие между внешней и внутренней средами проекта. Чем больше такое соответствие, тем более адаптивна и эффективна организационная структура.

А организационная культура служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения членами команды, необходимого для успешной реализации проекта в рамках его организационной структуры.

Таким образом, организационная структура определяет тип связей в проекте, а организационная

культура определяет их поведенческую характеристику. Исходя из приведенного анализа получено, что организационная структура и организационная культура взаимосвязаны и должны согласованно учитываться при планировании проекта.

### Выделение не решенных ранее частей общей проблемы

Выбор организационной структуры происходит на основе анализа трех факторов: характера задания (или инновационности проекта), организационных потребностей (или внутренней среды) и окружения проекта [2, с. 79]. Исходя из этого, для исследования необходимо выбрать такую типологию организационной культуры, факторы выбора которой, соответствовали бы факторам выбора организационной структуры. Такой типологией культуры является типологии Р. Камерона и К. Куина [3;4].

**Цель статьи:** выявить закономерности взаимодействия типов организационной структуры проекта и организационной культуры типологии Р. Камерона и К. Куина.

### Изложение основного материала исследования

Проведем сопоставление типов организационной структуры и типов организационной культуры по трем факторам:

- инновационность проекта;
- организационные потребности внутренней среды;
- окружение проекта.

Выделяют 4 типа организационных структур для управления проектом: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная [5].

По типологии Р. Камерона и К. Куина также выделяют 4 типа организационной культуры (рис.1): бюрократическая, клановая, адхократическая и рыночная [4].



Рис. 1 Типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куину

*Функциональная (или иерархическая) организационная структура* базируется «на таких понятиях управления, как специализация, линейные и кадровые отношения, полномочия и ответственность, а также диапазон контроля [2, с. 68]», что соответствует полюсу «стабильность и контроль» и, как следует из рис. 1, этому полюсу соответствуют бюрократическая и рыночная организационные культуры.

Силой функциональной организационной структуры является экономичность, централизация специалистов, ресурсов, технологий [2, с. 69; 5, с. 144], что соответствует полюсу «внутренний фокус и интеграция» и, как следует из рис. 1, этому полюсу соответствуют бюрократическая и клановая организационные культуры.

Пересечение шкал «стабильность и контроль» и «внутренний фокус и интеграция» определяет то, что бюрократической культуре соответствует функциональная структура.

Централизация специалистов в функциональной организационной структуре [2, с. 69] позволяет обеспечить рентабельный, надежный, плавно текущий и предсказуемый выпуск продукции, что характерно внутренней среде бюрократической организационной культуры.

Общими для функциональной структуры и бюрократической культуры являются [3; 5, с. 146-147]: эффективность решения стандартных профессиональных задач, замедленная реакция на изменения внешнего окружения, легкость координации в функциональных областях. То есть, как для функциональной структуры, так и для бюрократической культуры характерна реализация проектов I уровня новизны (таблица).

*Дивизиональной организационной структуре* характерны дифференцированные условия функционирования и управления [5, с. 152], что соответствует полюсу «внешний фокус и дифференциация» и, как следует из рис. 1, этому полюсу соответствуют адхократическая и рыночная организационные культуры.

Дивизиональная организационная структура – это разновидность функциональной [5, с. 147] и она содержит часть ее свойств. В дивизиональной организационной структуре «происходят процессы децентрализации оперативных функций управления, осуществляемых производственными структурными звеньями, и централизации общекорпоративных функций (стратегические решения, маркетинговые исследования, финансовая деятельность и др.)» [5, с. 148]. Как определено выше, функциональной организационной структуре соответствует бюрократическая организационная культура. Следовательно, если дивизиональная структура обладает частью свойств бюрократической, то ей

соответствует близкая (исходя из рис. 1) либо рыночная, либо клановая организационные культуры. Адхократическую организационную культуру можно исключить, как обладающую противоположными характеристиками бюрократической культуре (располагается в диаметрально противоположном квадранте (рис. 1).

При дивизиональной структуре организация подразделяется на департаменты, каждый из которых оперирует на отдельном целевом рынке [5, с. 147], ей характерно «гибкое реагирование на изменения во внешнем окружении» [5, с. 147], что соответствует ориентации на «внешний фокус» (см. рис. 1). Хоть дивизионы (или департаменты) территориально разобщены, а управление осуществляет руководитель дивизиона и главный офис, «такая дивизиональная организационная структура базируется на углубленном разделении управленческого труда» [5, с. 147], то есть для нее определяющим является ориентация на «стабильность и контроль».

Кроме того, известно, что в стабильно работающей организации инновационность проектов не может быть выше II уровня, так как они приносят основную долю прибыли [3]. Поэтому в рамках дивизиональной организационной структуры

могут реализовываться проекты не выше II уровня инновационности. Из таблицы 1 следует, что для II уровня инновационности эталонной являются клановая и рыночная культуры, так как для того, чтобы заинтересовать разборчивого покупателя уже недостаточно мелких изменений в продукте. Но при этом нельзя менять один элемент полностью, так как это требует много времени, нет стабильности, предсказуемости.

Пересечение шкал «стабильность и контроль» и «внешний фокус и дифференциация» определяет то, что рыночной культуре соответствует дивизиональная структура.

Также в [5, с. 147] отмечается, что «руководитель дивизиона уполномочен решать все вопросы, связанные с операциями компании на соответствующем целевом рынке», что соответствует рыночной организационной культуре. Дивизиональная структура, так же как и рыночная культура ориентированы на результаты, «высокая автономия подразделений в дивизиональной структуре связана с опасностью усиления дивизионального «местного» эгоизма, направленного на преимущества собственного подразделения в ущерб общему результату» [5, с. 153]. Им свойственна борьба за ресурсы проекта.

Таблица

**Классификация инновационности проектов [3]**

Параметр Уровень	Наименование инновации	Изменения в системе (прототипе продукта проекта)	Реализация нововведения	Результат решения задачи	Объем необходимых знаний (новаторская квалификация)	Эталонная организационная культура
I	Мельчайшее	Локальные	Используется готовое изделие	Компромиссный	Одна профессия	Бюрократическая
II	Мелкое	Один (частично) элемент системы	Модификация известного решения	Структура системы сохраняется	Одна область (родственные системы)	Рыночная, Клановая
III	Среднее	Один элемент полностью, другие частично	Конструкция применена по новому	Существенно изменяется исходная структура	Одна наука (химия или механика)	Адхократическая, Клановая (возможно)
IV	Крупное	Полностью изменяется система	Новое решение	Синтезируется новая система	За пределами одной науки	-
V	Крупнейшее	Принципиально новая система	Новые принципы	Новая область техники (науки)	За пределами современных знаний	-

Но при этом необходимо знать, что для своевременной реализации новшеств II уровня в виде модификации известного решения объем необходимых знаний для команды проекта – уже целая отрасль. Для рыночной культуры необходимы исполнители, знающие предметную область проекта, т.е. имеющие более высокую новаторскую квалификацию, чем для бюрократической.

Поэтому в конкурентной борьбе внутри команды проекта проигрывает сотрудник, знающий только свою профессию.

Главным лозунгом рыночной организационной культуры является «время – деньги», а дивизиональная структура, как раз и «эффективна в условиях динамического внешнего окружения» [5, с. 153].

Таким образом, для дивизиональной структуры свойственны: ориентация на внешнюю среду, осуществление контроля, поощрение соперничества, результаты, что в полной мере соответствует только рыночной организационной структуре.

На основании выявленных закономерностей можно сделать вывод о том, что рыночной организационной культуре соответствует дивизиональная организационная структура.

*Проектная организационная культура* предпочтительна для длительных, крупных, сложных и важных проектов, реализующихся в среде с высоким уровнем неопределенности; проектов, направленных на создание новых технологий [2, с. 73; 5, с. 166]. Такие проекты характерны для третьего уровня инновационности согласно таблицы, из которой следует, что для средних инноваций эталонной являются клановая и адхократическая культуры. Для реализации таких проектов необходимо, чтобы в команде проекта обеспечивалось поощрение творчества, новаторства, индивидуальности, быстрая адаптация к новым возможностям, поощрение риска. Это возможно в проектной организационной структуре, так как «проектные менеджеры наделены широкими полномочиями» [5, с. 154]. Перечисленные характеристики проектной структуры соответствуют адхократической культуре, так как главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией [4, с. 76-77].

Известно, что «чем динамичнее окружение проекта, тем гибче и адаптивнее должна быть его организационная структура» [6, с. 139]. Проектная структура характеризуется высокой взаимозависимостью внутри команды, но низким уровнем формальных связей [2, с. 73; 5, с. 166]. В проектной структуре «достигается простота и

гибкость управления проектом» [6, с. 135], что соответствует на рис. 1 полюсу «гибкость и дискретность», а этому полюсу соответствуют клановая и адхократическая культуры.

Для того, чтобы команда с проектной структурой могла реализовать проект создания новой технологии необходимо, чтобы она была ориентирована на внешнюю среду, иначе продукт проекта не найдет своего покупателя на рынке. Таким образом, проектной структуре соответствует ориентация на полюс «внешний фокус и дифференциация», а этому полюсу (рис. 1) соответствуют адхократическая и рыночная культуры.

Пересечение шкал «гибкость и дискретность» и «внешний фокус и дифференциация» определяет то, что адхократической культуре соответствует проектная структура.

Проектная организационная структура – это временная организация, создающаяся «подпроект» с единой целью [2, с. 69-70], что соответствует адхократической культуре, в составе которой «большинство людей выполняют свои обязанности в составе целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена задача» [4, с. 77].

Недостатком проектной структуры является то, что в ней «мощности дублируются, а ресурсы используются неэффективно» [5, с. 157], а это диаметрально противоположно функциональной структуре и это косвенно подтверждает то, что проектной структуре соответствует адхократическая культура, так как диаметральной противоположностью бюрократической культуры является адхократическая.

На основании полученных закономерностей можно сделать вывод о том, что адхократической организационной культуре соответствует проектная организационная структура.

Отличительной чертой *матричной организационной структуры* является полноценная внутренняя горизонтальная интеграция [5, с. 157], что соответствует полюсу «внутренний фокус и интеграция», как следует из рис. 1, этому полюсу отвечают клановая и бюрократическая организационные структуры.

«Матричная структура является практически постоянной основой» [5, с. 157], а для поддержания и развития компетентности проектных менеджеров необходимо постоянное повышение их квалификации, что также отвечает клановой организационной культуре.

У проектной команды, организованной по типу матричной структуры, «часто возникает чувство принадлежности именно к этой команде» [7, с. 269], что соответствует клановой организационной



культуре, для которой «свойственны сплоченность и ощущение организации, как «мы»» [4, с. 73]. И тем не менее, для матричной структуры свойственно возникновение большого числа различных конфликтов, возникающих из-за двойственности управления. Руководитель проекта с клановой культурой должен уметь управлять бригадами, межличностными взаимоотношениями, совершенствованием других [4, с. 179].

Общими для матричной структуры и клановой культуры являются требования к управленческим навыкам руководства, а именно руководитель проекта, прежде всего, должен быть дипломатом, личностью ориентированной на людей и процессы, улаживающей конфликты и занятой поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем [4, с. 183]. Действия руководителя проекта направлены на создание и поддержание командного духа [2, с. 78]. Для руководителя проекта в матричной структуре более важно его умение общаться с людьми, чем его технические знания [2, с. 79].

Матричная организационная структура – это, прежде всего, «гибкая структура» [5, с. 163], что соответствует ориентации на полюс «гибкость и дискретность» (рис. 1). Гибкость достигается за счет двойственности управления: «руководитель проекта оговаривает, что необходимо сделать, а функциональное подразделение отвечает за то, как это сделать» [2, с. 71]. Это позволяет перераспределять функциональных специалистов между проектами, избежать дублирования функциональных служб [5, с. 163]. Гибкость матричной структуры выражается также по средством «возможности гибко надстраивать организационную структуру в границах широкого спектра: от слабой до сильной матрицы» [5, с. 163].

Пересечение шкал «гибкость и дискретность» и «внутренний фокус и интеграция» определяет то, что клановой культуре соответствует матричная структура.

Матричная структура поддерживает инновационную деятельность. Она органична для «организаций, которые работают с множественными сложными технологиями» [5, с. 165], например, «разработка и внедрение нового производственного процесса, разработка нового продукта, исследование рынка или внедрение компьютеризированной системы финансового контроля» [6, с. 132]. Такие проекты соответствуют II и III уровням инновационности, для которых эталонной чаще всего является клановая культура, согласно таблице.

При матричной структуре команда проекта способна реализовывать новации III уровня,

реализация которых как раз и требует сплоченности вокруг лидера длительного времени и сопряжена со значительными рисками. Предполагается, что под патронатом сильного лидера, работники смогут получить необходимый им объем знаний путем повышения квалификации в пределах одной науки. Кроме того, команда может реализовывать также проекты II уровня инновационности. А в силу интеграции и направленности на людей можно считать, что матричная структура является эталонной как раз для проектов со II уровнем инновационности. В то же время благодаря гибкости, команда с матричной структурой вполне справится и с проектами III уровня инновационности.

На основании выявленных закономерностей можно сделать вывод о том, что клановой организационной культуре соответствует матричная организационная структура.

«В матричной структуре происходит наложение проектной структуры на функциональную» [1, с. 157]. Это косвенно подтверждает правильность ранее приведенных выводов, о закономерности взаимодействия матричной структуры и клановой культуры (см. рис. 1): если при условии, что функциональной структуре соответствует бюрократическая культура, а проектной структуре – адхократическая культура.

Правильность полученных закономерностей взаимодействия типов организационной структуры проекта и организационной культуры подтверждается эмпирическими данными: небольшие проекты малой инновационности выполняются в рамках функциональной матрицы, где управляющий проектом координирует работу функциональных подгрупп. Проектная матрица используется для разработки основных проектов, а команды с проектной структурой создаются для выполнения продвинутых разработок [7, с. 271].

Таким образом, для обеспечения адаптивности проекта на этапе его планирования необходимо согласовать между собой уровень инновационности проекта – тип организационной структуры проекта – тип организационной культуры проекта (рис. 2).



Рис. 2. Закономерности взаимодействия типов организационных структур проекта и организационных культур типологии Р. Камерона и К. Куина

## Выводы

На основании проведенного сопоставления типов организационной структуры проекта и организационной культуры типологии Р. Камерона и К. Куина, выявлены закономерности их взаимодействия.

Выявлено, что функциональной организационной структуре соответствует бюрократическая организационная культура, дивизиональной структуре – рыночная культура, матричной структуре – клановая культура, проектной структуре – адхократическая культура.

Выявленные закономерности взаимодействия типов структур проекта и типов культур позволяют обеспечить адаптивность проекта по средствам согласования трех основных факторов: инновационности проекта, организационных потребностей внутренней среды проекта и внешнего окружения.

## Перспективы исследований

Исследовать влияние выбора конкурентной стратегии на адаптивность проекта.

## Список литературы

1. Вицаненко А. В. *Диагностика и совершенствование организационных структур: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным*

*хозяйством (теория управления экономическими системами)» / А. В. Вицаненко. – СПб, 2006. – 23 с.*

2. Бушуев С. Д. *Динамическое лидерство в управлении проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов // Монография. – 2-е изд. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 2000. – 312 с.*

3. Гордеева И. А. *Формирование организационной культуры комплементарной команды с учетом инновационности проекта / И. А. Гордеева, Г. К. Демин // Вісник Придніпровської держ. акад. будівництва та архітектури: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – № 3 (134). – С. 42–52.*

4. Камерон К. *Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. А. Токарева; под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.*

5. Морозов В. В. *Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції): навч. посіб. / В. В. Морозов, А. М. Череди́ченко, Т. І. Шпильова; за ред. В. В. Морозов. – К.: Таксон, 2009. – 464 с.*

6. *Управление проектом: Основы проектного управления: учебник / [М. Л. Разу, Т. М. Бронникова, Б. М. Разу и др.]; под ред. М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.*

7. Грей К. Ф. *Управление проектами: Практическое руководство / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон; пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 528 с.*

Статья поступила в редколлегию: 30.11.2011

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. В.И. Прокопенко, Государственное высшее учебное заведение «Национальный горный университет», Днепропетровск.