



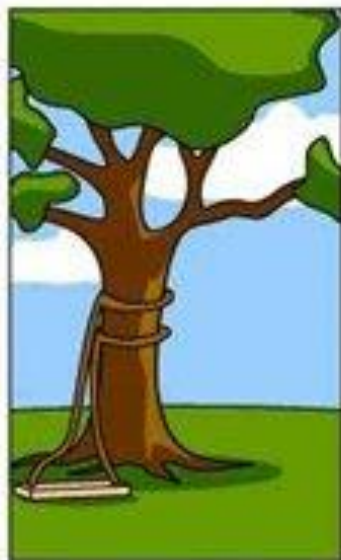
Как объяснил клиент  
чего он хочет



Как понял клиента  
начальник проекта



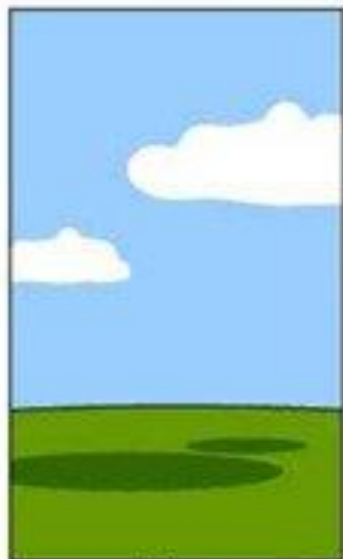
Как описал проект  
аналитик



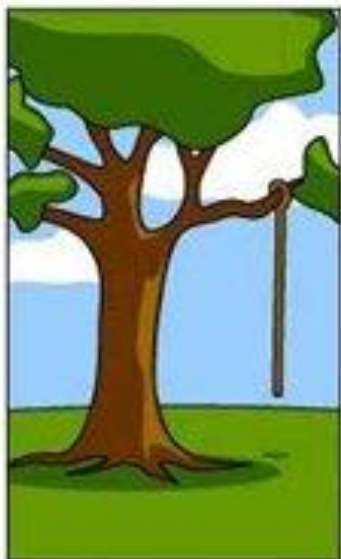
Как написал  
программист



Как представил проект  
бизнес-консультант



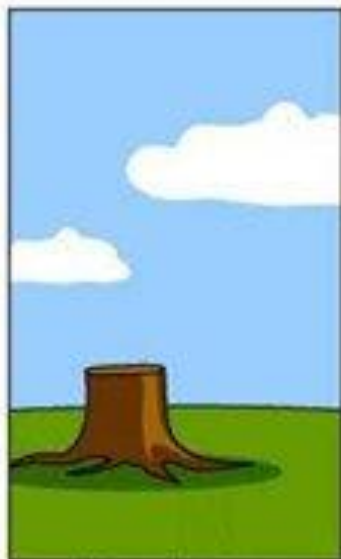
Как  
задокументировали  
проект



Какие фичи  
удалось внедрить



Как заплатила  
клиент



Как работала  
техническая  
поддержка



Что было нужно  
клиенту

Что такое проект?



Иными словами, каждый проект – это что-то большое, дорогое, непонятное, волнующее и...рискованное.

Проект – это то, чего до нас не существовало.

Проект – это уникальный инновационный продукт.

Проект – это всегда ограниченное по времени мероприятие.

Проект – это всегда деятельность, ориентированная на результат.

Проект – это командное взаимодействие.

Проект – это всегда ограниченные ресурсы и значительный бюджет

Проект – это всегда напряженная работа и впечатляющие победы!

Задач  
и



I get up

I take a shower

I get dressed

I have breakfast



I go to work

I start work at 9

I have lunch



I finish work

I arrive home

I have dinner



I watch TV

I go to bed

# В чем отличие проектов от задач?

Задачи это:

- Понятный циклический алгоритм
- Прописанный регламент выполнения операции
- Известное или предсказуемое время выполнения операции
- Понятные затраты на выполнение операции
- Минимум риска при выполнении операции


То есть мы говорим о том, что задачи – это по сути бизнес-процессы, которые ежедневно выполняются в организации.

Таким образом, в результате любого проекта должен быть произведен не только готовый продукт, но также и бизнес-процесс его эксплуатирующий.

Это высокий класс управления проектами – когда мы сдаем заказчику не просто заказанный им продукт, но и бизнес-процесс, то есть продукт «под ключ».

При этом мы должны обеспечить корректную имплементацию нового продукта в существующие бизнес-процессы компании. Т.е. как мы говорим: «воткнуть вилку в розетку».

# Проекты vs Задачи



## Операционные задачи

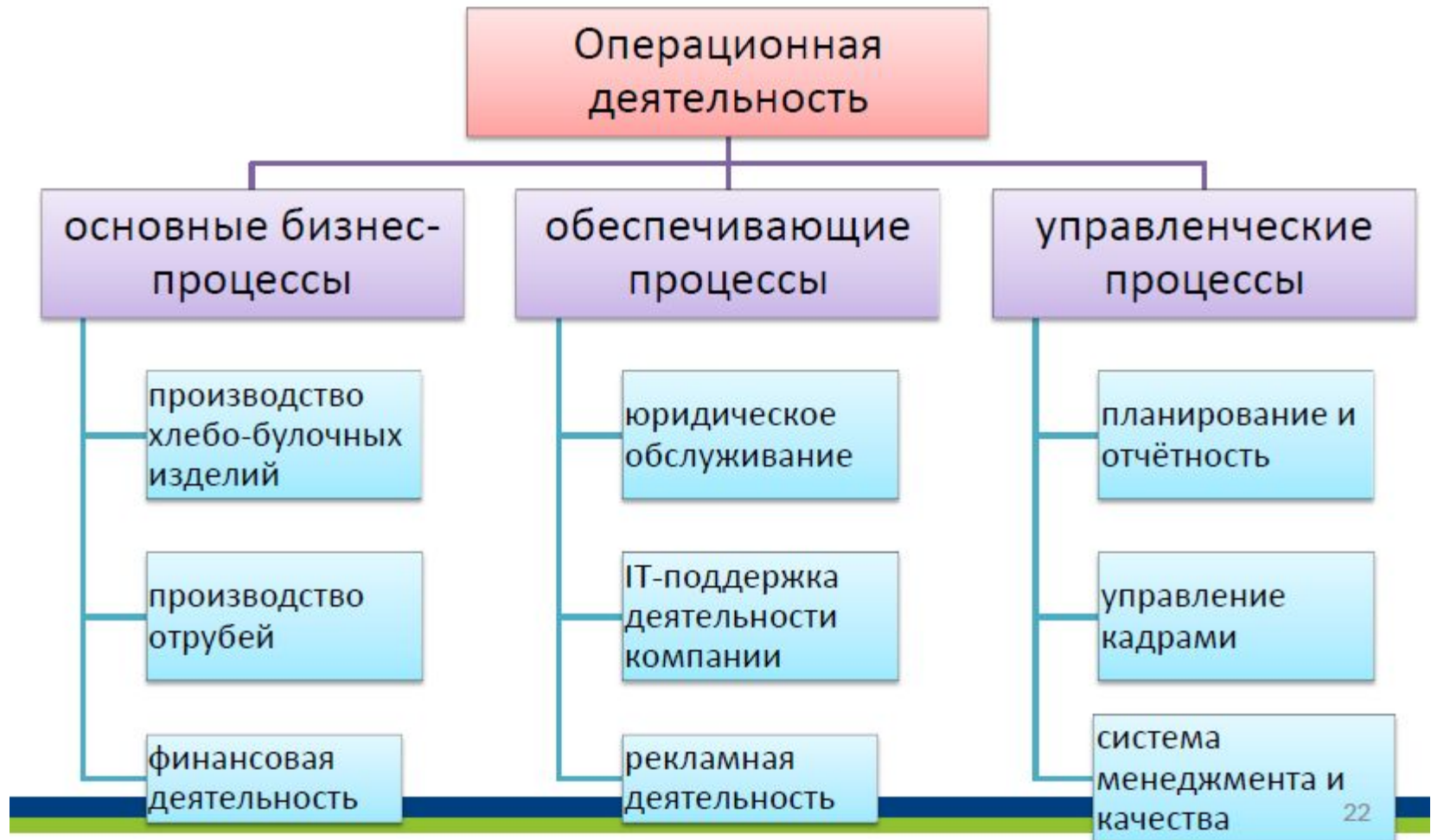
- Прием звонков
- Отправка писем
- Выточка деталей на станке
- Встреча с клиентами
- Выставление комм.предложений
- Подготовка бух.отчетности
- Прием платежей от клиентов
- Подготовка договора
- Трансфер шефа в аэропорт
- Публикация объявлений
- Закупка канц.товаров
- Помывка полов
- Отгрузка товаров со склада
- ...
- Проч.



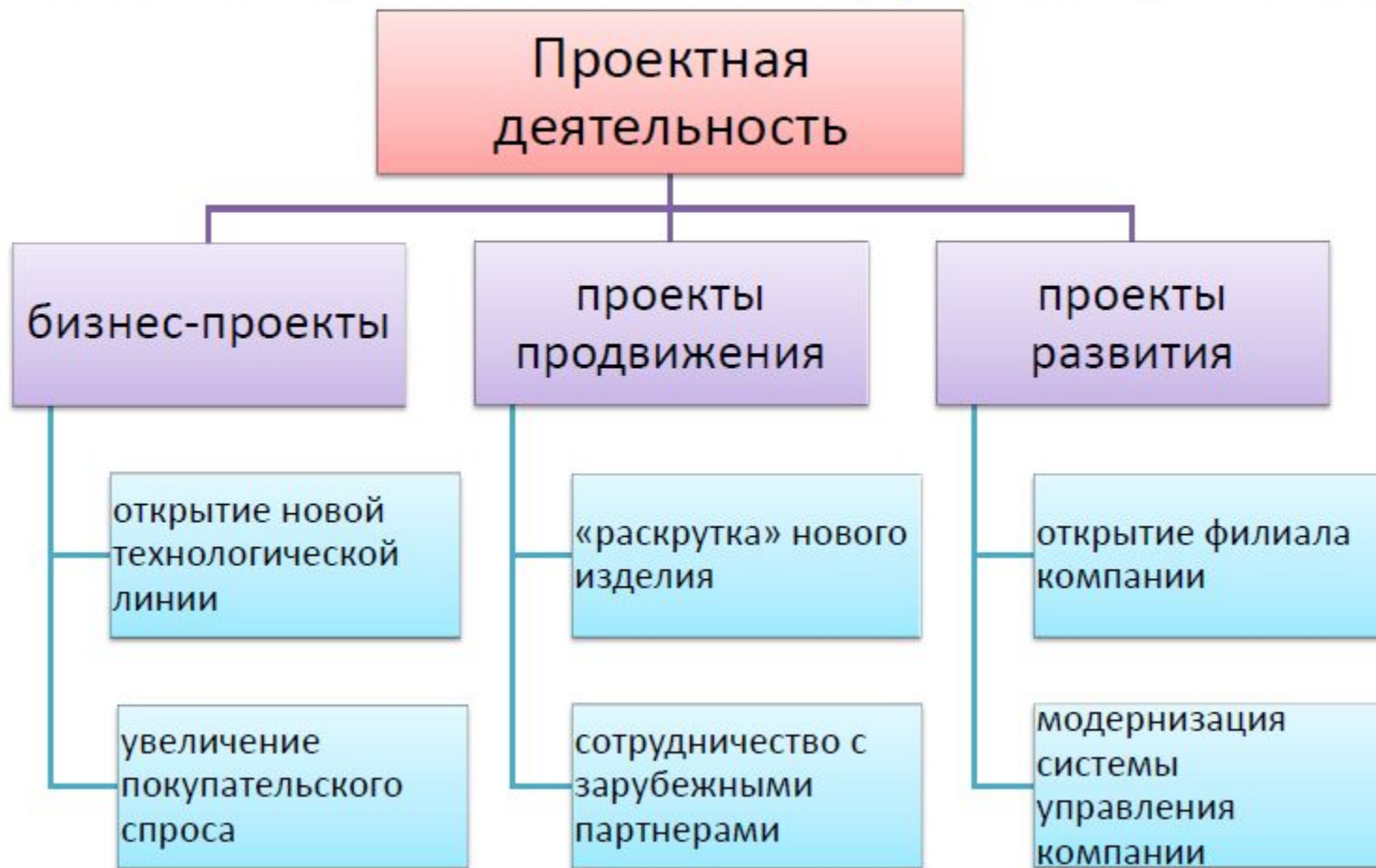
## Проекты

- Внедрение VOIP-телефонии
- Внедрение системы рассылок
- Разработка нового станка
- Постановка процесса продаж
- Внедрение CRM
- Внедрение SAP
- Запуск нового способа платежей
- Внедрение эл.документооборота
- Запуск системы логистики
- Внедрение маркетинговой платформы
- Разработка нового типа карандашей
- Вывод на рынок нового пылесоса
- Строительство склада
- ...
- Проч.

# ПРИМЕРЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



# ПРИМЕРЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





# Вопросы заказчиков по ИТ проекту

**ИТ проект** – проект, где использование ИТ технологий критически влияет на результаты проекта, и где основной объем технических работ выполняют ИТ специалисты.

## Организация хода проекта

Какую систему  
выбрать?

Делать ли макет  
системы?

Как сделать  
тираж на  
филиалы?

Как организовать  
сервис системы?

Как грамотно  
интегрировать  
приложения?

## Работа с руководством

Как обосновать  
ИТ проект?

Как привлечь  
внимание  
руководства к  
проекту?

Как рассчитать  
эффект от ИТ  
проекта?

Как лучше  
рассказать о  
проекте  
руководству?

## Работа с персоналом

Кого включить в  
команду проекта  
от заказчика?

Как привлечь не-  
ит-специалистов  
к работе в ИТ  
проекте?

Как  
мотивировать  
сотрудников  
пользоваться  
новой системой?

## Работа с подрядчиком

Как выбирать  
подрядчика?

Как проверить  
квалификацию  
аналитиков?

Как  
контролировать  
ход разработки?

# Факторы влияющие на ИТ проекты у заказчика






## Основные понятия: проект, программа, управление проектом

---

Что отличает «ПРОЕКТ» от «НЕ-ПРОЕКТА»?

- Цель (продукт, услуга, результат)
- Уникальность
- Ограничения (время, финансы, ресурсы, технология, география и проч.)
- Жизненный цикл

Проект – это временное предприятие с набором действий, направленных на достижение уникальной цели в условиях ограничений в течение определенного жизненного цикла.



# Основные понятия: проект, программа, управление проектом

## **США, Институт Управления Проектами (PMI):**

*Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.*

## **Международная ассоциация управления проектами (IPMA):**

*Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.*

## **Великобритания, Английская Ассоциация проект-менеджеров:**

*Проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включ. требования по времени, стоимости и кач-ву достигаемых результатов.*

## **Мировой Банк, "Оперативное руководство" № 2.20:**

*Понятие "проект" обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями.*

## ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

- **проект** – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений;
- **процесс** – совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов;
- **управление проектом** – планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

**Основные вехи истории управления проектами:**

**1914** – Гант. Диаграммы Ганта.

**1937** – Гулик. Разработка и использование матричной организации.

**1953-1954.** Использование теории проектного управления в полном объеме. Впервые все аспекты управления проектами были собраны воедино совместно ВВС и Комитетом по специальным проектам по вооружению США.

**1956-1958.** Фирма «Дюпон». Сетевое планирование. Метод критического пути.

**1956-1958.** ВМС США. PERT (Program Evaluation and Review Technique).

**1959.** NASA. Системный подход к жизненным циклам проекта.

**1977.** Формулировка методов управления конфликтами. Понятие «среды проекта».

**1977-1979.** Описание структур организаций (действующих по сегодняшний день).

Середина 80-х. Особая роль Управления изменениями (Change Management) в управлении проектами.

**1987.** Выделение управления проектами в отдельную дисциплину. PMI публикует первую редакцию *PMBOK*®.

**1991.** Германское отделение INTERNET (европейская ассоциация управления проектами, теперь называется IPMA) систематизирует знания по управлению проектами, что способствует распространению проектного управления в социально-культурную сферу.

## Основные Стандарты Управления Проектами и страны разработки





## PMI PMBOK

Основополагающий стандарт, который является своеобразной «библией» в области проектного управления. Абсолютная классика и наиболее часто используемый на практике стандарт.

IPMA»

international  
project  
management  
association

## IPMA, COBHET

Довольно распространённый стандарт, используемый в основном европейскими компаниями.



Accredited by APM GROUP

## PRINCE 2

Один из лучших стандартов, применимый в основном для реализации ИТ-проектов.



## Группа методологий «Agile»

Это целая группа ИТшных методологий, самой известной из которых является SCRUM. В настоящий момент завоёвывает всё большую популярность, но, на мой взгляд, очень хорошо работает только для ИТ-проектов.



## Национальные стандарты



- ✓ ГОСТ Р 54869—2011  
“Проектный менеджмент.  
Требования к  
управлению проектом”
- ✓ ГОСТ Р 54870—2011  
“Проектный менеджмент.  
Требования к  
управлению портфелем  
проектов”
- ✓ ГОСТ Р 54871—2011  
“Проектный менеджмент.  
Требования к  
управлению программой”

**Введены в действие в РФ с 1 сентября 2012 г**



# Управление проектом

---

- **Управление проектом** (*Project Management*) – это применение специальных знаний, методов и инструментов для удовлетворения или превышения требований и ожиданий от проекта всех заинтересованных лиц.
- **Проектно-ориентированное управление** (*Management by Projects*) - управленческий подход, при котором отдельно взятые заказы и задания решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.
- **Программа** – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Программа требует мультипроектных методов управления. Некоторые проекты в составе программы могут быть неощутимо прибыльны или полезны, эффект заметен только в составе программы.

# Области управления проектом





# Классификация проектов

---

- **По срокам (продолжительность проекта):**
  - Краткосрочные
  - Средние
  - Длительные
- **По бюджету (размер инвестиций, затрат):**
  - Мелкие
  - Средние
  - Крупные
- **По наличию доходной части:**
  - Проекты с доходной частью
  - Проекты «бездоходные»
- **По функциональным или предметным областям:**
  - Организационные
  - Производственные
  - Маркетинговые
  - Проекты IT
- **По задействованным функциональным подразделениям компании:**
  - Монофункциональные
  - Кросс - функциональные

| Классификационные признаки                                     | Типы проектов                                  |                                                                       |                       |                     |                       |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
|                                                                | По уровню проекта                              | Проект                                                                | Программа             |                     | Система               |
| По масштабу (размеру) проекта                                  | Малый                                          | Средний                                                               |                       | Мегапроект          |                       |
| По сложности                                                   | Простой                                        | Организа-<br>ционно<br>сложный                                        | Технически<br>сложный | Ресурсно<br>сложный | Комплексно<br>сложный |
| По срокам реализации                                           | Кратко-<br>срочный                             | Средний                                                               |                       | Мегапроект          |                       |
| По требованиям к качеству и способам его обеспечения           | Безде-<br>фектный                              | Модульный                                                             |                       | Стандартный         |                       |
| По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов | Мультипроект                                   | Монопроект                                                            |                       |                     |                       |
| По характеру проекта/ уровню участников                        | Международный (совместный)                     | Отечественный:<br>♦ государственный<br>♦ территориальный<br>♦ местный |                       |                     |                       |
| По характеру целевой задачи проекта                            | Антикризисный                                  | Реформирование/реструктуризация                                       |                       |                     |                       |
|                                                                | Маркетинговый<br>Образовательный<br>Финансовый | Инновационный<br>Чрезвычайный<br>Реальный                             |                       |                     |                       |
| По объекту инвестиционной деятельности                         | Инвестиционный                                 | Инвестиционный                                                        |                       |                     |                       |
| По главной причине возникновения проекта                       | Открывшиеся возможности                        | Необходимость структурно-функциональ-<br>ных преобразований           | Реорганизация         |                     |                       |
|                                                                | Чрезвычайная ситуация                          |                                                                       | Реструктуризация      |                     |                       |
|                                                                |                                                |                                                                       | Рейнжиниринг          |                     |                       |



# Критерии успеха и неудач

---

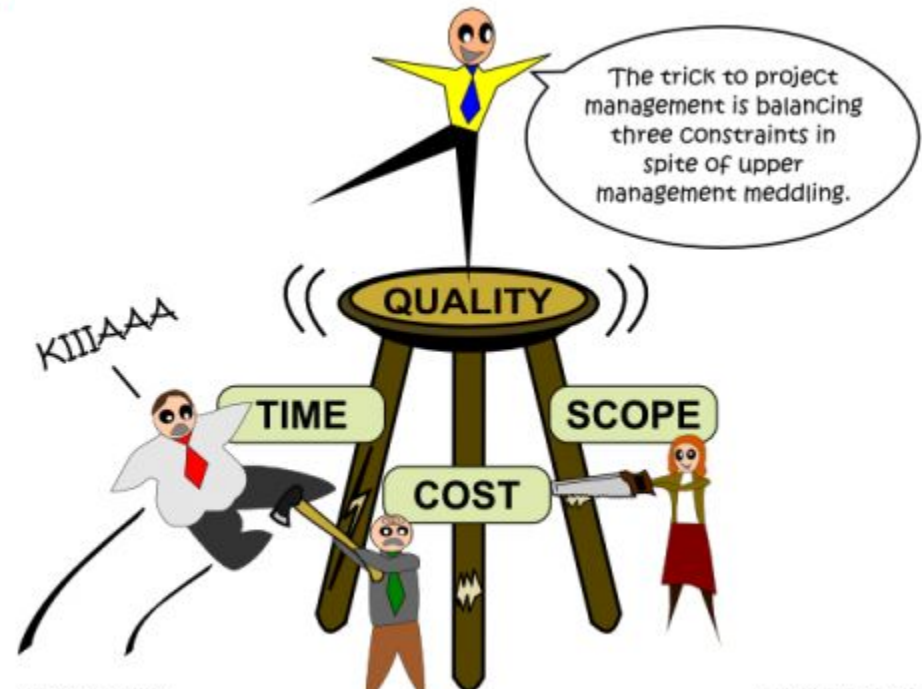
## Традиционные критерии:

- Проект достиг намеченной цели;
- Проект выполнен в срок;
- Проект выполнен в рамках бюджета;
- Качество обеспечено согласно спецификаций;
- Работа принята Заказчиком

## Вторичные критерии:

- Проект соответствует стратегии развития компании;
- Имидж компании на рынке укрепился;
- В результате реализованного проекта расширился рефернс-лист компании;
- Повысилась лояльность существующих клиентов;
- Привлечение нового сегмента потенциальных клиентов;
- Проект не оказал негативного влияния на корпоративную культуру;
- Заключены выгодные контракты;
- Взаимоотношения с партнерами не ухудшились/улучшились;
- Нормы безопасности в проекте соблюдены;
- Получен квалифицированный персонал, обученный проектному менеджменту и готовый работать в новых проектах;
- Намечены новые стратегические перспективы.

# Магический треугольник



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ (ЕЙ) ПРОЕКТА

- ✓ Для большинства проектов характерны несколько целей.



- ✓ По крайней мере, **одна цель проекта** должна быть определена **обязательно**.

- ✓ Определение **ясной и чёткой цели проекта** – необходимое действие, осуществляемое в проекте.



«Размытая цель» проекта ведёт к «Неопределённым результатам»



# Цель SMART

|          |                                     |                                          |                                                                                                                                                                                                                |
|----------|-------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b> | <b>Specific</b>                     | <b>Конкретная</b>                        | Каких результатов необходимо достичь?<br>Каковы качественные показатели и характеристики ожидаемых результатов?                                                                                                |
| <b>M</b> | <b>Measurable</b>                   | <b>Измеримая</b>                         | Каковы количественные показатели?<br>Каковы их описания/размерность?<br>Что даст мне возможность судить о достижении цели?                                                                                     |
| <b>A</b> | <b>Achievable</b>                   | <b>Достижимая</b>                        | Какие действия необходимо предпринять?<br>Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты?<br>Какие усилия потребуются для достижения цели?<br>Какие ресурсы необходимы для достижения цели? |
| <b>R</b> | <b>Relevant</b><br><b>Realistic</b> | <b>Актуальная</b><br><b>Реалистичная</b> | Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха?<br>Может ли исполнитель достичь цели?                                                                                                       |
| <b>T</b> | <b>Time-framed</b>                  | <b>Определённая во времени</b>           | Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели?                                                                                                                                          |

|   |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S | Specific<br>(Конкретный)                  | Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| M | Measurable<br>(Измеримый)                 | Объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| A | Attainable,<br>Achievable<br>(Достижимый) | Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой уточке вряд ли удастся.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| R | Relevant<br>(Актуальный)                  | Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки. |
| T | Time-bound<br>(Ограниченный во времени)   | Определение временного триггера/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».                                                                                                                                                                                                                                                 |

# Условия Хорошо Сформулированного Результата



# ПРИМЕР



## Разрабатывается некая Web-система

Казалось бы, что цель проекта должна звучать так:  
«Разработка Web-системы»

**Но при детальном анализе выясняется, что система может иметь различное предназначение:**

- ✓ Внутренний инструмент организации
- ✓ Учебный пример для нового персонала
- ✓ Разработка для внешнего заказчика
- ✓ Маркетинговый инструмент для демонстрации возможностей организации

# ПРИМЕР

## Корректно сформулированная цель

Разработать и к (дата) развернуть прикладную Web-систему, предназначенную для внутреннего применения производственным отделом перед началом крупного проекта.

\*\*\*\*

Важно использовать легко понимаемые и воспроизводимые термины.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ ПРОЕКТА

**Задачи – это точные формулировки, поддерживающие цель.**

Они конкретизируют цели, разбивают их на части, определяют чёткие направления действий, необходимые для достижения общего результата.

**Цель проекта – «что?»**

**Задачи проекта – «как?»**



# ПРИМЕР

## Цель проекта:

Пациенты будут ждать в очереди на посещение врача не дольше 1 часа

## Задачи:

Оценить потребности  
в персонале

Купить новое  
программное  
обеспечение,  
составляющее график  
записей к врачу

Установить график  
подтверждения  
записей

# Заинтересованные стороны





# Участники проекта

**Менеджер проекта, управляющий проектом** (*Project Manager*) – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.

**Команда проекта** (*Project Team*) – Специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.

**Команда управления проектом** (*Project Management Team*) – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.

**Организационная структура проекта** (*Organizational Breakdown Structure*) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.

**Постоянная (родительская, головная, материнская) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.

# Структура команды проекта



# Структуры организации и проекта

# Организационная схема

- Уровень 1: непосредственное управление проектом (уровень проекта);
- Уровень 2: позиционирование управляющей команды в общей схеме компании (уровень компании);
- Уровень 3: управление с привлечением сторонних организаций, включая всех соучастников проекта (внешний уровень, уровень окружения).

# Уровень проекта. Задачи:

- Жесточайшая дисциплина в управляющей команде
- Поддержание свободного, креативного творческого начала участников команды
- Поддержание баланса

# Уровень организации. Задачи:

- Позиционирование команды внутри организации
- Привлечение специалистов других подразделений в проект
- Профилактика конфликтов интересов подразделений и проектов (конфликт процессного и проектного подходов)

# Формы привлечения специалистов

- разовые консультации (например, от юристов);
- периодическое участие (например, один день в неделю);
- участие для выполнения определённых функций (проведение платежей, технадзор);
- делегирование специалистов на ограниченный период времени.

# Виды распределения ресурсов (специалистов)

- по функциям;
- по выполнению бизнес – процессов;
- по персоналу и его подчинённости;
- по полномочиям и ответственности.



# Уровень окружения. Задачи:

- Привлечение сторонних участников
- Взаимодействие и коммуникации
- Контроль выполнения работ (сроки, бюджет, качество)
- Поддержание баланса между работами внутренних и внешних участников

# Два вида контрактов

- договор с физическим лицом подрядного характера;
- договор с юридическим лицом.

# Формы участия сторонних организаций

- исполнение функций руководителя проекта (в случае юридического лица можно говорить о полноценной управляющей компании);
- предоставление консультаций;
- делегирование специалистов (сдача персонала в аренду, без передачи ответственности за исполнение проекта на арендодателя);
- разработка плана проекта;
- контроль и анализ исполнения проектного плана; подготовка отчётности для заказчика;
- выполнение функций технического надзора;
- выполнение функций финансового надзора, в том числе, и управление в целом бюджета проекта;
- управление отношениями с контрагентами и внешними участниками:
- поиск поставщиков, проведение конкурсов и тендеров;
- подготовка и заключение контрактов, сопровождение;
- проведение согласований и разрешений.

# Правила конструирования организационной схемы

- организационная схема должна в максимальной степени обеспечивать иерархическое единоначалие;
- участники проекта, не включённые в иерархическую вертикаль, должны быть названы персонально;
- с участниками, не включёнными в иерархическую вертикаль, должны быть установлены подробные правила взаимодействия;
- должен быть установлен перечень уполномоченных и полномочных лиц для взаимодействия с внешними лицами.

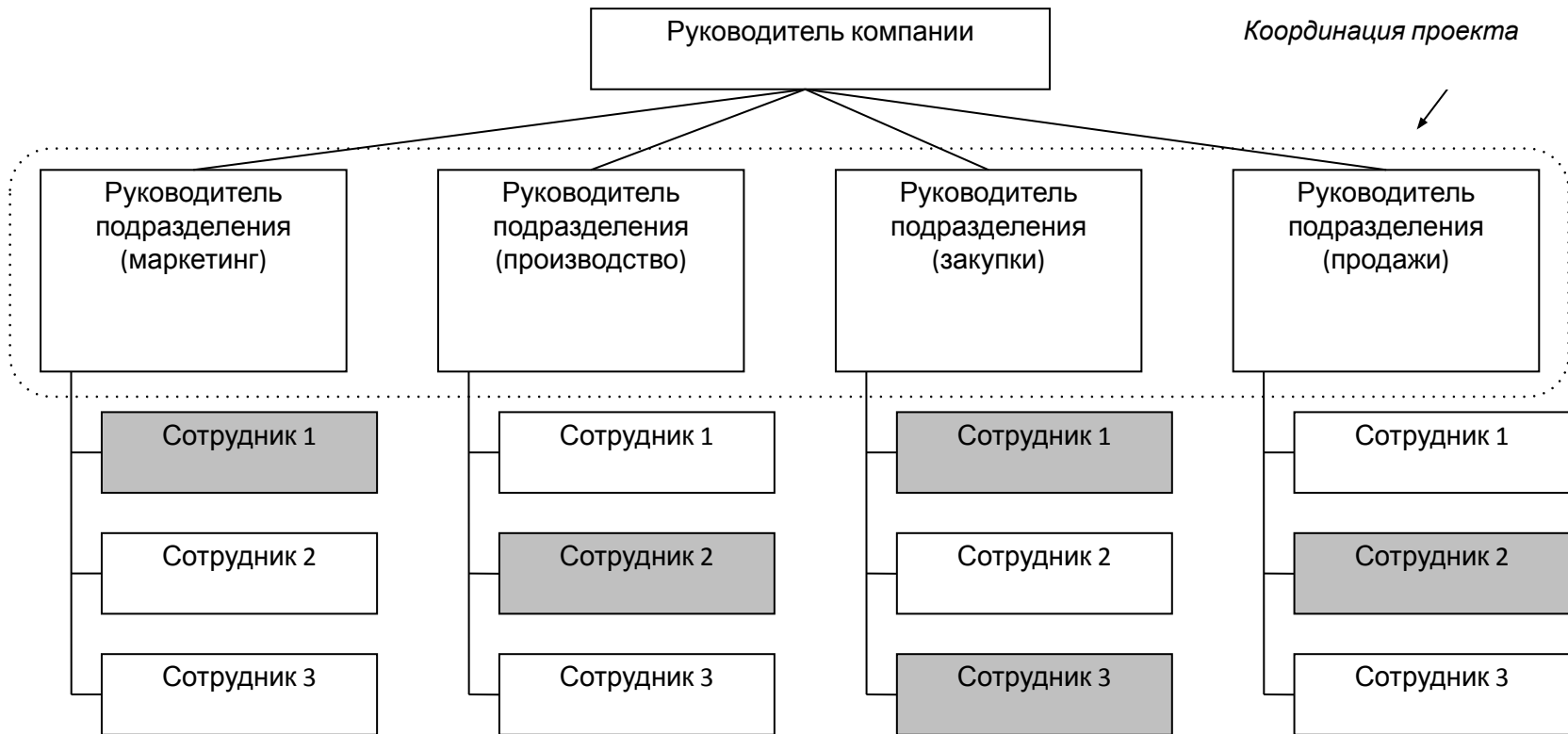
# Организационные структуры проекта

- **Организационная структура проекта** – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Декомпозиция организационной структуры** (*Organizational Breakdown Structure – OBS*) – структурная декомпозиция организации проекта, предназначенная для соотнесения пакетов работ с организационными единицами.

# Типы организационных структур

- Функциональная, в которой деятельность организована по функциональному принципу;
- Проектная, в которой деятельность организована по проектному принципу;
- Матричная, в которой сочетаются принципы функциональной и проектной структур;
- Смешанная, в больших компаниях отдельные бизнес – единицы могут быть организованы по разным принципам

# Функциональная структура



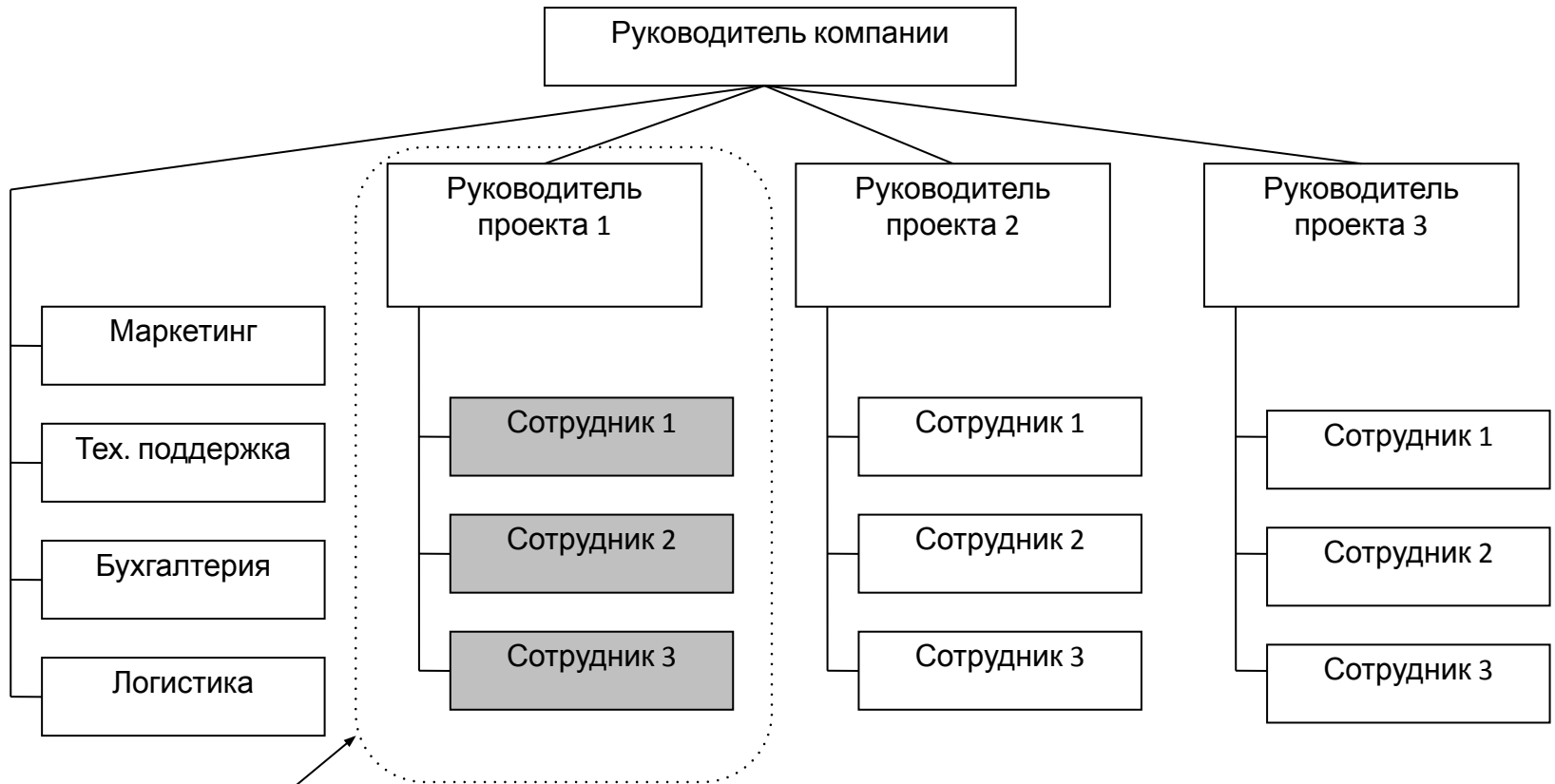
*Цветом выделены сотрудники, участвующие в проекте*

# Преимущества и недостатки функциональных структур

| Преимущества                                                                                            | Недостатки                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стимулирует деловую и профессиональную специализацию                                                    | Стимулирует функциональную изолированность                                                                                                 |
| Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях | Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей                                            |
| Улучшает координацию в функциональных областях                                                          | Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, т.о. снижая эффективность коммуникаций |
| Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях                    | Устанавливаемая функциональная технологичность не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем                           |
| Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития                       | При привлечении сотрудников к реализации проекта они существенно снижают мотивацию                                                         |



# Проектная структура



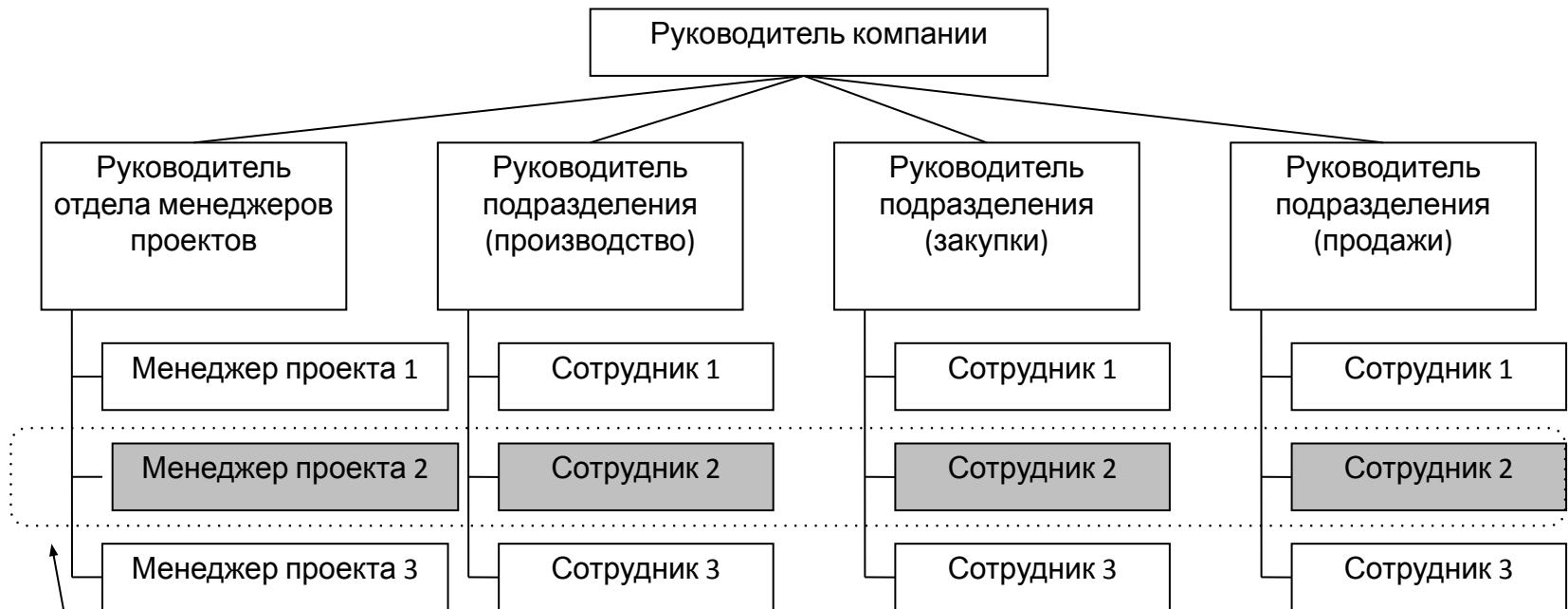
*Координация проекта*

*Цветом выделены сотрудники,  
участвующие в проекте*

# Преимущества и недостатки проектной структуры

| Преимущества                                                                                                                                  | Недостатки                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проект имеет целостную горизонтальную целевую направленность, что обеспечивается широкими полномочиями руководителя проекта (РП)              | Возникает дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов       |
| Реализуется прямое подчинение сотрудника РП и таким образом достигается однозначность направленности усилий этих сотрудников                  | РП обычно формирует дополнительный запас ресурсов, которые в большинстве случаев не используются     |
| Укорачиваются коммуникационные связи                                                                                                          | Снижается технологичность в функциональных областях                                                  |
| Проектная структура имеет постоянный принцип функционирования, и если один проект завершается, его ресурсы плавно перетекают в другие проекты | Возникает непоследовательность в реализации орг.процедур и общих принципов функционирования          |
| Существует единство выработки решений и отдачи команд                                                                                         | У членов команды возникает озабоченность профессиональной жизнью после проекта                       |
| Достигаются простота и гибкость в выполнении УП                                                                                               | В случае одновременного выполнения нескольких проектов возникает избыточная и очень часто негативная |

# Усиленная матричная структура



Координация проекта

**НВ: Матрица бывает:**

- слабая
- сильная (жесткая)
- сбалансированная

*Цветом выделены сотрудники, участвующие в проекте*

# Преимущества и недостатки матричных структур

| Преимущества                                                                                                                                                     | Недостатки                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проект и его цели находятся в центре внимания                                                                                                                    | Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту            |
| Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов | Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов |
| Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта                                                                              | Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений             |
| Появляется возможность «гибко настраивать» орг.структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы                                                 | Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов                                                  |

# Выбор типа оргструктуры

| <b>Критерий выбора</b>                                       | <b>Функциональная</b> | <b>Матричная</b> | <b>Проектная</b> |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| <b>Уровень неопределенности</b>                              | Низкий                | Средний          | Высокий          |
| <b>Технология</b>                                            | Типовая               | Сложная          | Инновационная    |
| <b>Комплексность</b>                                         | Низкая                | Средняя          | Высокая          |
| <b>Продолжительность</b>                                     | Малая                 | Средняя          | Большая          |
| <b>Значение для компании</b>                                 | Малое                 | Среднее          | Ключевое         |
| <b>Уровень взаимосвязей между частями проекта</b>            | Низкий                | Средний          | Высокий          |
| <b>Важность фактора времени (наличие критических сроков)</b> | Низкая                | Средняя          | Высокая          |
| <b>Зависимость от вышестоящей организации</b>                | Высокая               | Средняя          | Низкая           |

# Сравнение оргструктур

| Характеристики проекта                     | Форма организации проекта                      |                                                     |                                                        |                                                 |                                                 |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                            | Функциональная                                 | Слабая матрица                                      | Сбалансированная матрица                               | Сильная матрица                                 | Проектная                                       |
| Власть менеджера проекта                   | Слабая или отсутствует                         | Ограниченная, ниже, чем у функциональных менеджеров | Средняя, равен по власти с функциональными менеджерами | Высокая, выше, чем у функциональных менеджеров  | Очень высокая или полная                        |
| Роль менеджера проекта                     | Лидер проекта, координатор. Частичная загрузка | Координатор проекта, лидер. Частичная загрузка      | Руководитель проекта, координатор. Полная загрузка     | Руководитель проекта/программы. Полная загрузка | Руководитель проекта/программы. Полная загрузка |
| % персонала, полностью задейств. в проекте | нет                                            | 0-25%                                               | 15-60%                                                 | 50%-95%                                         | 85-100%                                         |
| Администратор проекта                      | Частичная загрузка                             | Частичная загрузка                                  | Частичная загрузка                                     | Полная загрузка                                 | Полная загрузка                                 |

# Кейс №1

Постройте организационную структуру компании и организационную структуру (OBS) проекта, исходя из следующих общих данных: девелоперская компания, в которой активных 35 проектов, территориально в России (Москва и Подмосковье) и Украине (2 города).

Проекты: строительство гостиниц, апартаментов, коттеджных поселков, баз отдыха, ТРЦ, ТЦ и проч.

Центральный офис (Москва): Генеральный директор (Владелец), служба Заказчика, ГАП, Менеджер проектов, Сейлз – менеджер, Юрист, Бухгалтерия, маркетолог, секретарь.

Локально: руководитель предприятия, ГИП, бухгалтер, секретарь.

Среди подрядных организаций: проектировщики, организации по видам строительного – монтажных работ (инженерные сети – внешние и внутренние, стройка, отделка – внешняя и внутренняя и т.п.)

Каждый проект финансируется из средств Владельца и его партнеров (Инвесторов).

**Хей, парни!  
Мы команда!**





Чтобы получить  
зачет!!!!

Ходить – обязательно!

Делать в вовремя сдавать домашние задания!

Рейтинговая система - deadline (посещения, задания на паре, ДЗ).

Плюсы к карме возможны (дополнительные задания).

Достижения и результаты

курсов:

1. ТЭО для дипломного проекта
2. Презентация разработанного в рамках курса бизнес-проекта

К среде

07.09.16

Объединиться в группы (максимум 4 человека)

Зарегистрироваться в группе VK:

<https://vk.com/kb9mgupi>

Начать читать роман Демарко

К пятнице

16.09.16

Посмотреть видео про сетевые графики, прочитать теорию (в группе).

Будет с/р

Прочитать роман Демарко (баллы за обсуждение)

Кейс 1 – орг.структура (на группу). Дедлайн 23:59 14.09.16