

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

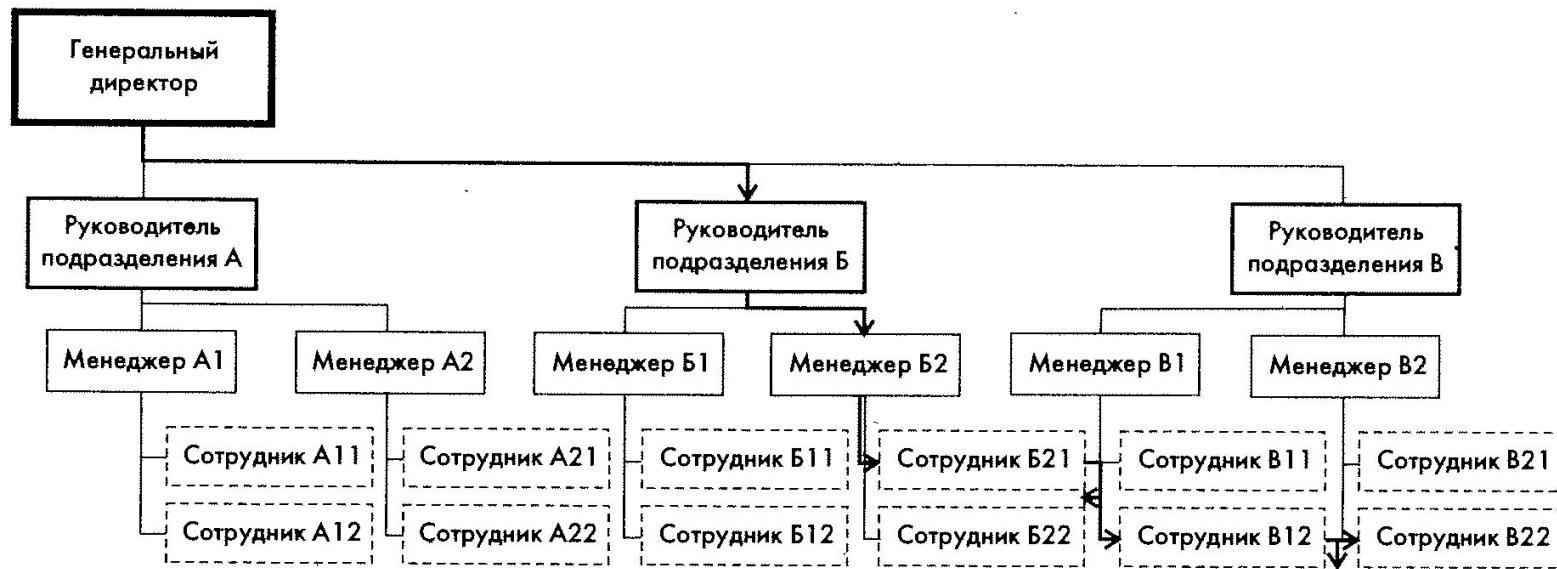
Тема 3

**Эффективность управления проектом во многом
зависит от используемой при этом
организационной структуры**

Вертикальная ОСУ

Под организационной структурой управления (ОСУ) понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений), участвующих в управлении, деятельности, и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть:

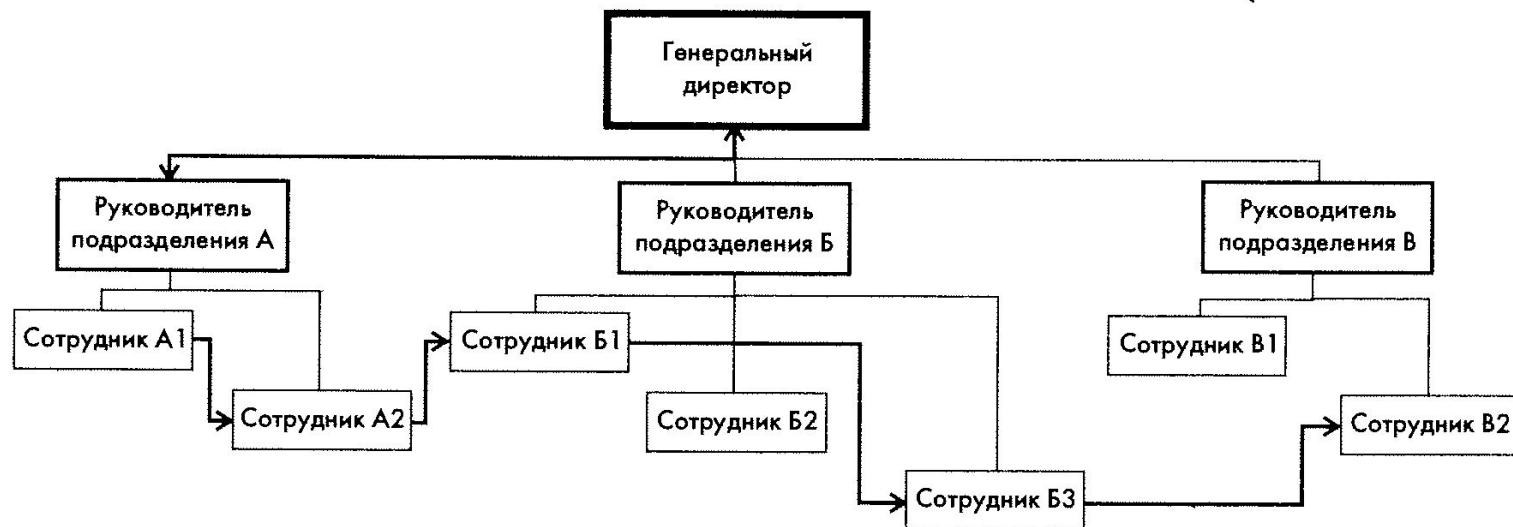
вертикальными (административно-функциональными), обеспечивающими административные процессы принятия и реализации решений;



Горизонтальная ОСУ

горизонтальными (целевыми или технологическими), обеспечивающими процессы выполнения работ.

При этом выделять горизонтальные и вертикальные связи и процессы можно лишь на низшем уровне декомпозиции, деятельности по проекту, близком к отдельным операциям, а на среднем и высшем уровнях вся деятельность по управлению проектом складывается из **диагональных** процессов и связей.



Неоднозначность ОСУ

Следует всегда помнить, что помимо прямых управленческих команд на поведение и функционирование структурных единиц все большее влияние оказывают горизонтальные, неадминистративные коммуникации.

Пример системный администратор, работник бухгалтерии.

Таким образом, организационная структура управления не может рассматриваться только как система административных вертикальных отношений между структурными единицами. Организационная структура управления — это модель, отражающая систему полномочий, ответственности и коммуникаций, в рамках которой реализуется прохождение управленческих процессов между структурными единицами организации. Управление в современной организации реализуется как в рамках вертикальных, так и в рамках горизонтальных отношений.

ОСУ как управляющая модель

Задачи проектирования организационной структуры управления тесно связаны с задачами проектирования системы коммуникаций, с технологическим и финансовым решениями по проекту, а также с формированием организационной культуры, определяющей общие контуры неформальных связей между сотрудниками.

Организационная структура управления проектом является управляющей моделью в рамках подсистемы управления персоналом проекта, так как определяет состав человеческих ресурсов, необходимых для успешной реализации проекта, а также систему взаимодействия между ними.

Команда проекта

При решении проблем выбора, проектирования и формирования организационной структуры управления проектом часто возникают проблемы управления командой проекта, которые подчас выходят на первый план.

Во всех проектах должна решаться проблема организационной структуры управления, но не во всех проектах должна создаваться команда проекта. Решения по созданию команды должны рассматриваться как часть задачи по организационному проектированию управления проектом. Иными словами, решения по команде проекта — это часть общей задачи по выбору, проектированию и формированию организационной структуры управления проектом

Различие команд

Команда управления проектом — это единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия.

Команда проекта — это совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность.

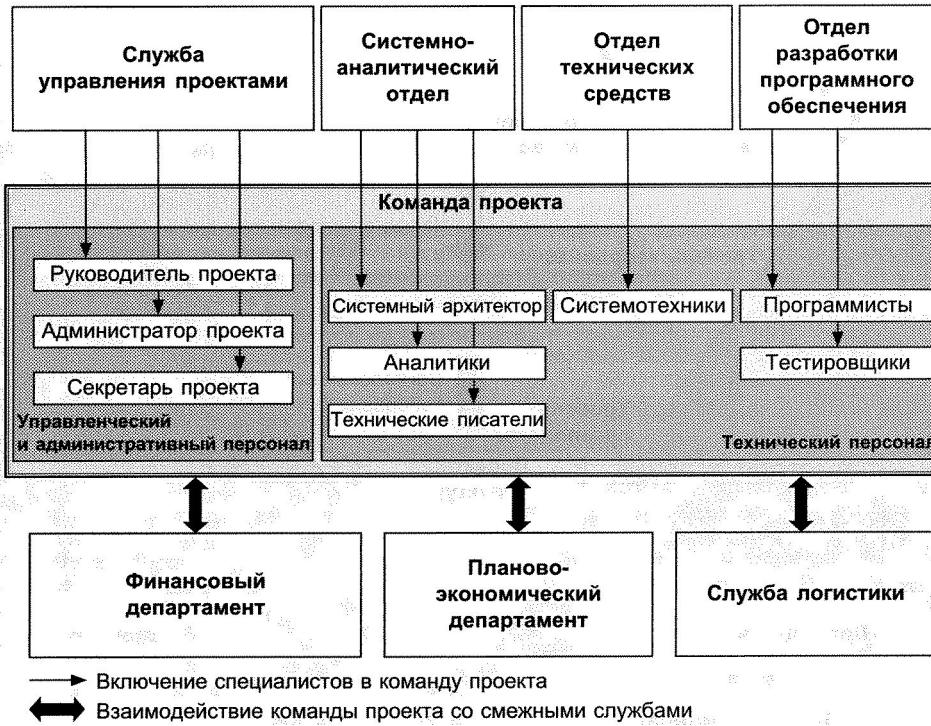
Команда — организационное решение, с помощью которого осуществляется интеграция деятельности специалистов исполнительского звена.

ОСУ и команды

Команда управления проектом объединяет в рамках проекта только управленцев, команда проекта объединяет в рамках проекта как управленцев, так и исполнителей и команда как организационное решение объединяет в рамках функциональной и других структур только исполнителей.

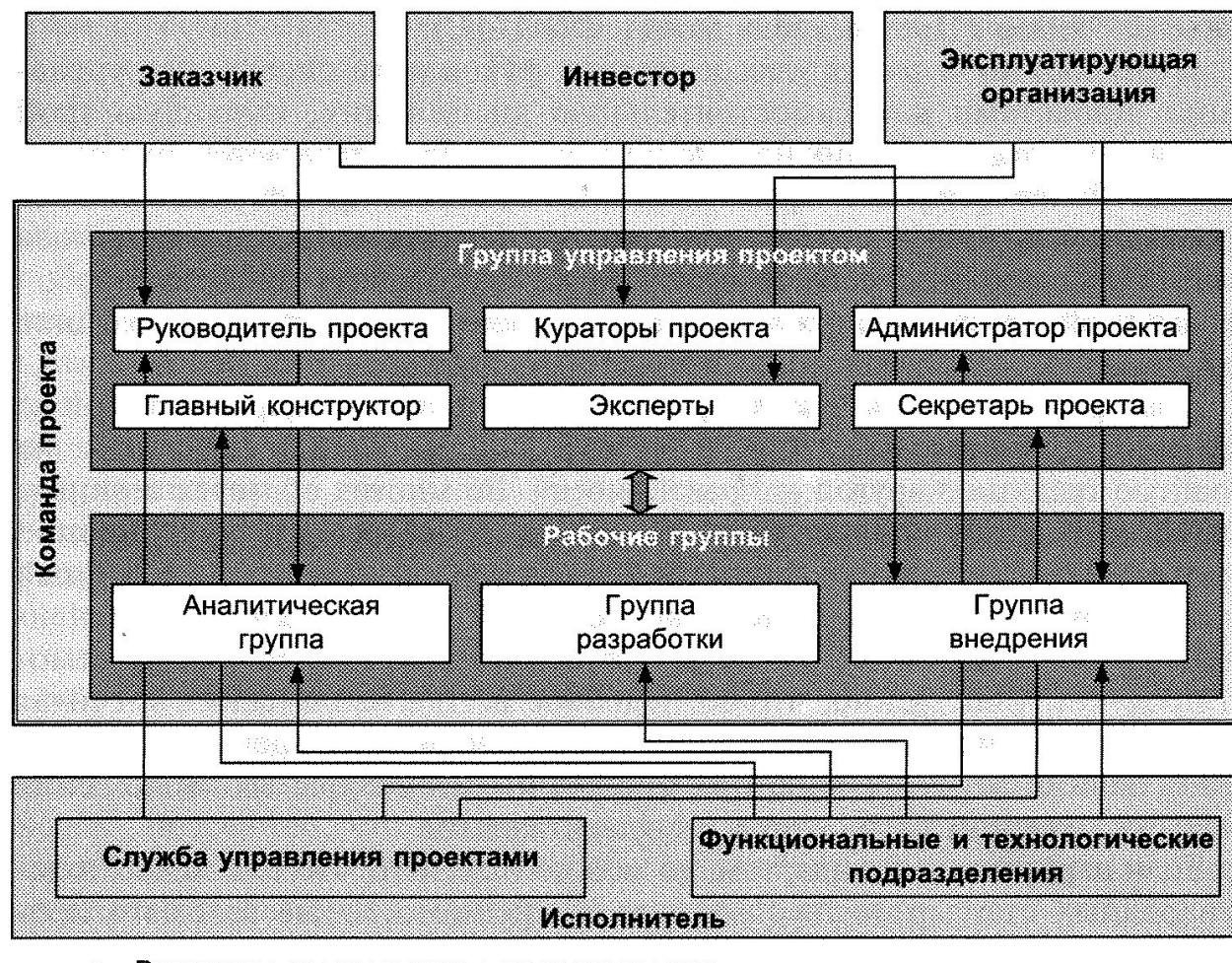
У каждого из этих решений свои возможности и ограничения, свои условия применимости. Организационная структура управления определяет возможность и условия формирования тех или иных видов команд в рамках проекта.

Схема формирования команды проекта



При формировании организационных структур проектов должны соблюдаться два основных принципа — разделение уровней ответственности и отделение областей ответственности. В этом смысле решения напрямую связаны с комплексностью и сложностью проектов.

Формирования команды проекта внедрения КИС



Квалификационные требования

Область	Уровень		
	Директор проекта	Руководитель проекта	Секретарь проекта
Содержание и границы	Определение проектов: <ul style="list-style-type: none">постановка целейизмерение выгодоптимизация ограничений	План управления проектом: <ul style="list-style-type: none">анализ продуктаопределение альтернативанализ выгод/затратWBSпостановка задач	Отчетность о контроле и изменениях содержания и границ
Время	Планирование и контроль по вехам	Разработка расписания Назначение и выравнивание ресурсов Оценка продолжительности работ Контроль сроков	Отчетность о контроле и изменениях расписания
Стоимость	Формирование управленческого резерва Анализ cost-benefits	Формирование и исполнение бюджета проекта: <ul style="list-style-type: none">смета, бюджетбюджет непредвиденных затрат	Выдача заданий Учет трудозатрат Оценки затрат по завершению
Отклонения	Утверждение изменений, мероприятий по снижению рисков и решению проблем	Идентификация, анализ, оценка, методы снижения рисков Анализ и решение проблем Управление изменениями	Отчетность по рискам, проблемам и изменениям
Качество	Утверждение требований к качеству	Определение стандартов и правил	Процедуры управления проектом Шаблоны и правила заполнения документов

Квалификационные требования

Область	Уровень		
	Директор проекта	Руководитель проекта	Секретарь проекта
Персонал	Утверждение распределения ролей и ответственности (Responsibility Assignment Matrix) Разрешение конфликтов (в том числе и ресурсных)	Распределение ролей и ответственности (Responsibility Assignment Matrix) Организационная структура проекта Формирование команды проекта Психология командной работы: <ul style="list-style-type: none">• руководство и лидерство• мотивация• конфликтные ситуации	Отчетность по управлению персоналом проекта
Коммуникации	Рассмотрение и решение «тупиковых» ситуаций Обзоры хода выполнения проекта Представительство на уровне высшего руководства	Проведение переговоров Отчетность о ходе выполнения проекта: <ul style="list-style-type: none">• отчет о статусе проекта• анализ сметной стоимости выполненных работ• анализ тенденций• анализ отклонений Управление доступом к проектным папкам	Ведение библиотеки и архива Коммуникационные технологии Организация совещаний
Контракты	Определение схемы и источников финансирования Утверждение партнеров и субподрядчиков	Планирование поставок Оценка предложений Выбор партнеров и субподрядчиков	Контроль поставок и оплат

Принципы формирования оргструктур

- Достаточность ресурсов.
- Достаточность полномочий для принятия решений в рамках проекта.
- Четкость и прозрачность коммуникаций.

Ресурсы (человеческие, финансовые, временные) должны быть обеспечены в должном объеме в соответствии с установленным нормативными документами ритмом проекта. Взаимосвязь этапов проекта не допускает непропорциональное распределение ресурсов. Задачи каждого этапа должны быть выполнены в запланированные сроки, так как выполнение задач различных этапов синхронизировано с целью недопущения напрасных потерь ресурсов предприятия.

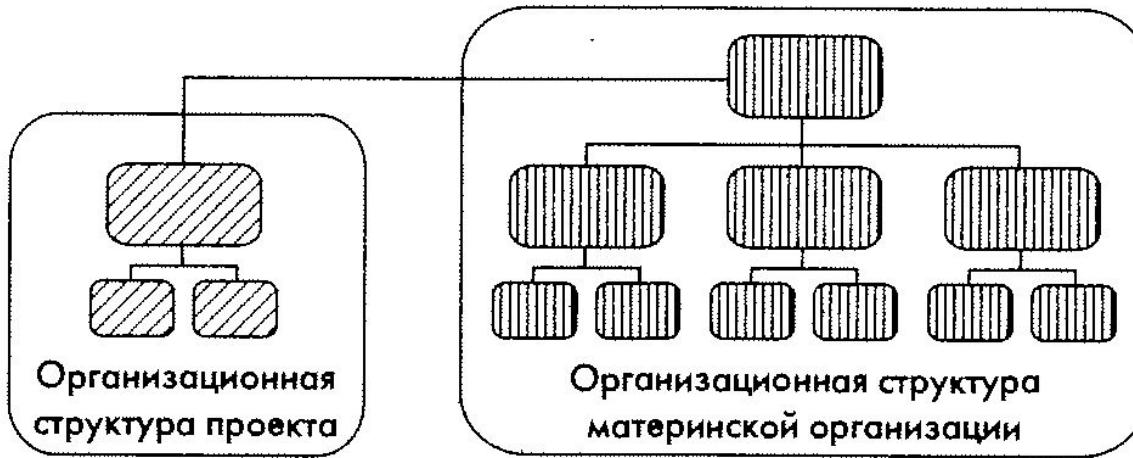
Полномочия всех и каждого участника проекта должны быть достаточны для принятия решений в рамках, указанных нормативными документами проекта.

Коммуникации между участниками проекта, а также участников проекта с руководством компании должны быть прозрачными и регламентированными, не допускающими превышение установленных сроков ответа на запросы.

Типы организационных структур (ОС) УП

- Выделенная
- Управление по проектам
- Всеобщая управление проектами
- Двойственная
- Сложная

Схема выделенной ОС УП



Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то при планировании проектов необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, согласуя при этом **материнскую структуру** (т.е. структуру, в рамках которой будет осуществляться проект) с **новой проектной структурой**.

Если планируемый проект является разовым для организации, то проектную структуру можно вынести за рамки материнской и создать **выделенную структуру**.

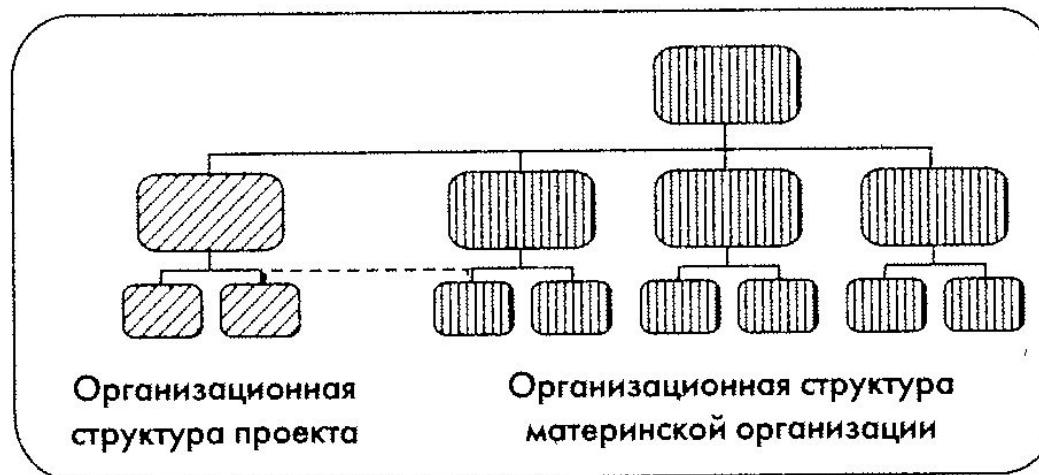
Схема выделенной ОС УП

Выделенная организационная структура создается для одного проекта, после реализации которого она ликвидируется.

Основными организационными ресурсами такой структуры являются ресурсы материнской организации. На время реализации проекта они переходят в выделенную структуру, а по его завершении возвращаются в материнскую структуру. Такой тип организационной структуры получил название адхократического (от лат. *Ad hoc* – по случаю): *выделенные структуры имеют разовое ситуационное значение*.

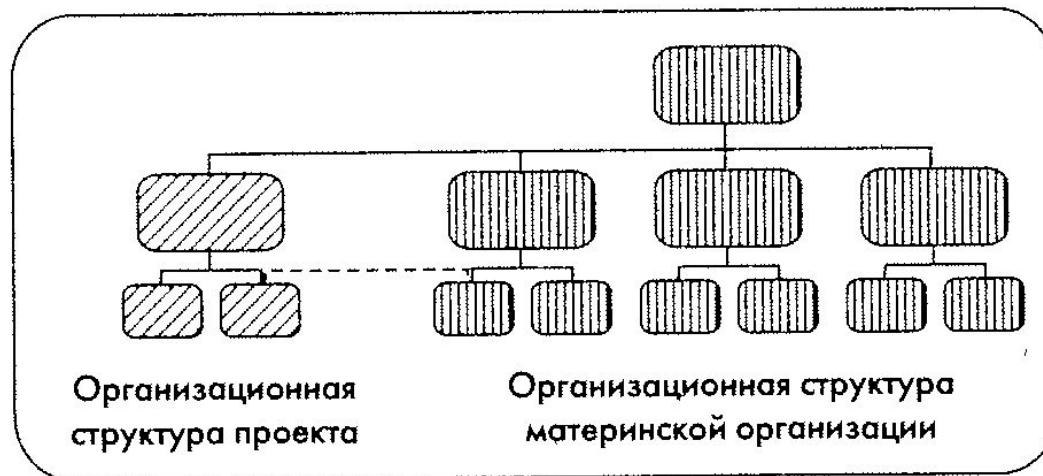
Степень выделенности может быть разной — от отдельного независимого предприятия, контролируемого только на высшем уровне, до структурного подразделения внутри организации, взаимодействующего с другими подразделениями материнской структуры.

ОС управления по проектам



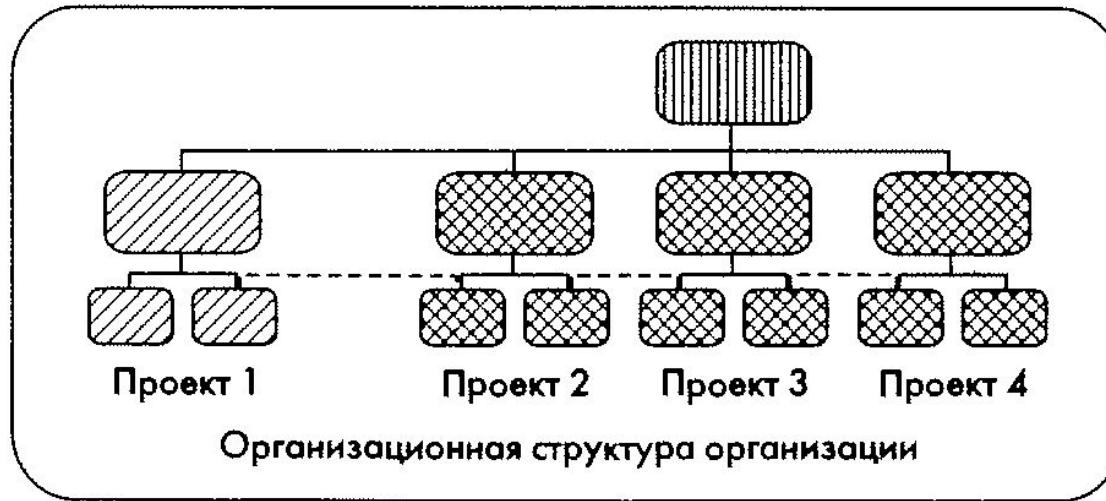
Если организация регулярно осуществляет различного рода проекты, то между материнской и проектной структурами необходима более глубокая взаимосвязь. В этом случае выделенная организационная структура управления проектом может превратиться во внутреннюю, постоянно действующую **структуру управления по проектам** (management by project).

ОС управления по проектам



При такой схеме организационная структура проекта и организационная материнская структура организации составляют единое целое и имеют общую систему управления. Четких границ между проектной и материнской структурами не существует. Ресурсы для проекта и другой деятельности материнской организации могут быть общими и использоваться совместно.

ОС всеобщего управления проектами



Если деятельность материнской организации полностью состоит из деятельности по управлением проектами, то возникает организационная **структура всеобщего управления проектами**.

ОС всеобщего управления проектами

Выделенные организационные структуры, управление по проектам и всеобщее управление проектами применяются в тех случаях, когда:

- генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все работы либо основную часть работ по реализации проекта;
- заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация (это так называемые внутренние проекты, которые реализуются одними структурными подразделениями организации для других подразделений; например, в проекте создания новой продукции заказчиком выступает отделение сбыта, генеральным подрядчиком — отделение производства и проектирования, а инвестором — отделение развития или организация в целом).

Двойственная ОС УП



Если в управлении проектом принимают равное участие две организации, то возникает так называемая **двойственная организационная структура управления проектом**.

Двойственная ОС УП

Управление двойственной организационной структурой может осуществляться следующим образом: может быть создан объединенный комитет, в котором будут представлены обе организации; может быть специально учреждено юридическое лицо, в собрание акционеров, совет директоров, ревизионную комиссию или правление которого будут входить представители организаций — участников проекта; могут быть назначены два руководителя проекта, каждый из которых будет представлять свою организацию и иметь равные с другим руководителем полномочия (совместное принятие решений),

Двойственная организационная структура применяется в тех случаях, когда:

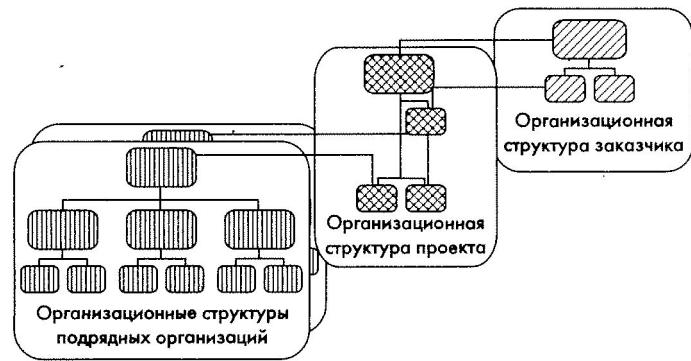
- заказчик и генеральный подрядчик проекта принимают равное участие в процессе принятия решений по управлению проектом либо выполняют работы одинаковой важности;
- существуют два инвестора или инициатора проекта, одинаково заинтересованные в результатах проекта и принимающие равное участие в реализации проекта.

Сложные ОС УП

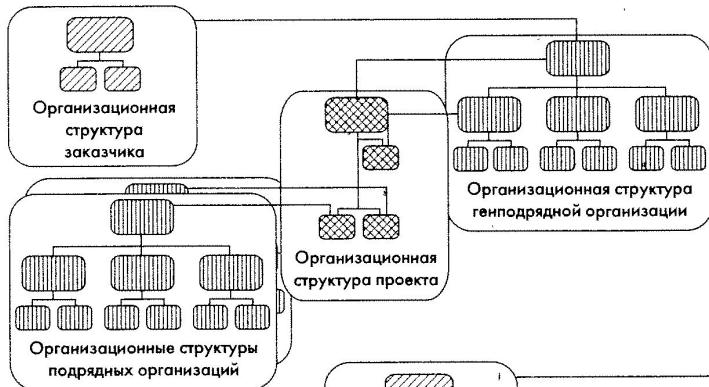
В случае участия в проекте более двух организаций, выполняющих значимые функции, можно реализовывать так называемые **сложные организационные структуры управления проектом**. Сложные организационные структуры могут быть трех типов:

- 1) управление — функция заказчика;
- 2) управление — функция генерального подрядчика;
- 3) управление — функция управляющей фирмы.

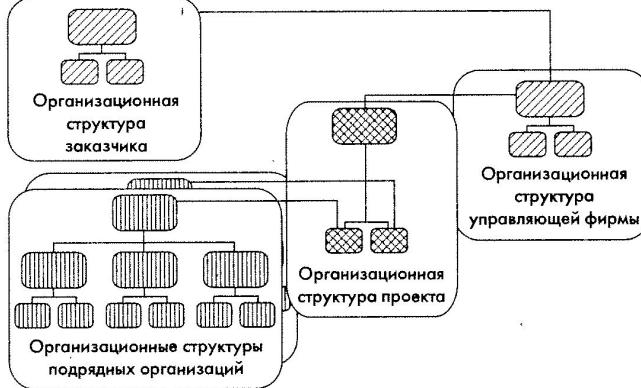
Сложные ОС УП



управление – функция заказчика



управление – функция
генерального подрядчика



управление – функция
управляющей фирмы

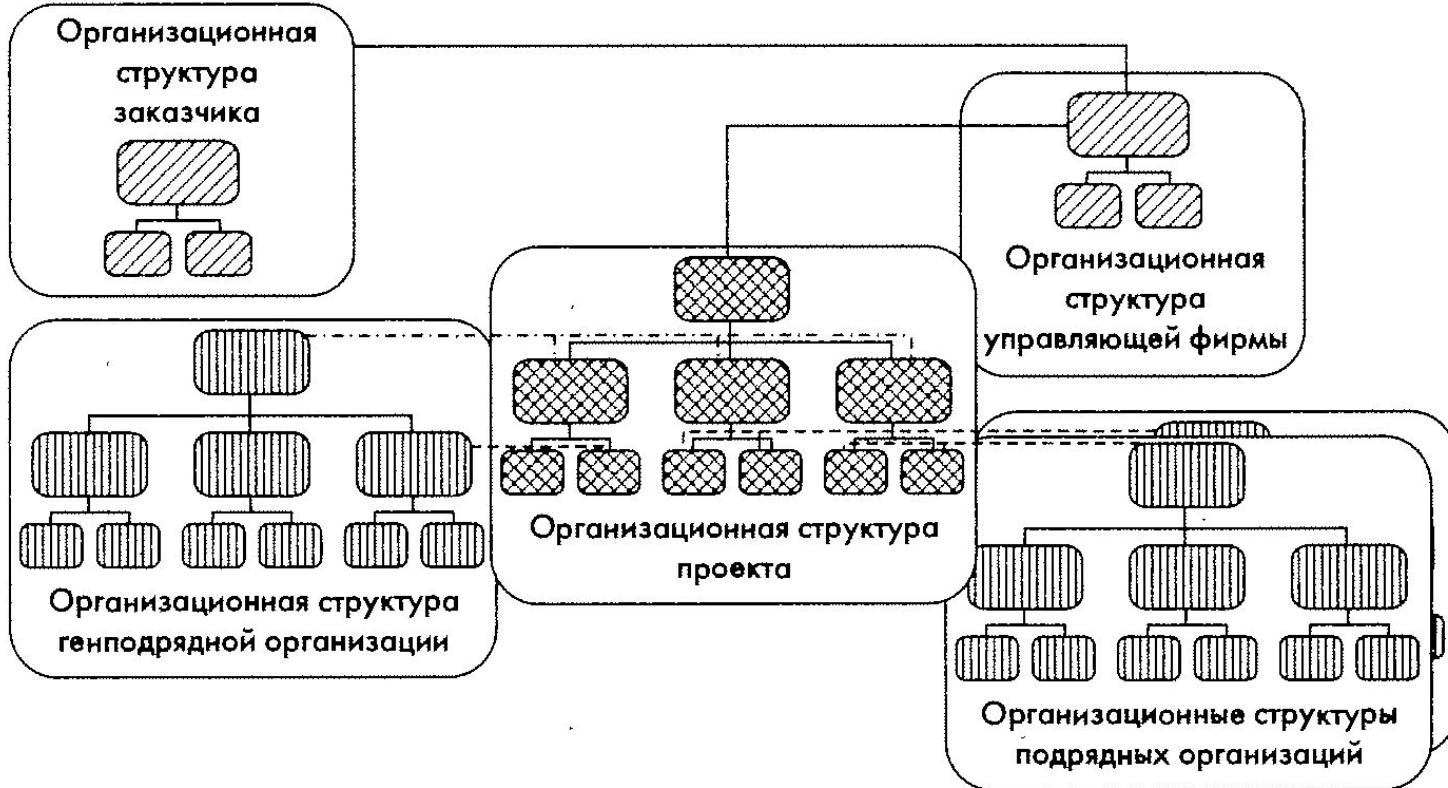
Сложные ОС УП

В рамках схемы «управление – функция заказчика» управление проектом реализует заказчик. Заказчик организует выполнение всех работ по проекту, при этом может или сам выполнять отдельные комплексы работ, или привлекать к их выполнению подрядные организации. Организационная структура проекта формируется заказчиком. Организационные ресурсы заказчика постоянно используются в ходе реализации проекта. Ресурсы других организаций привлекаются временно.

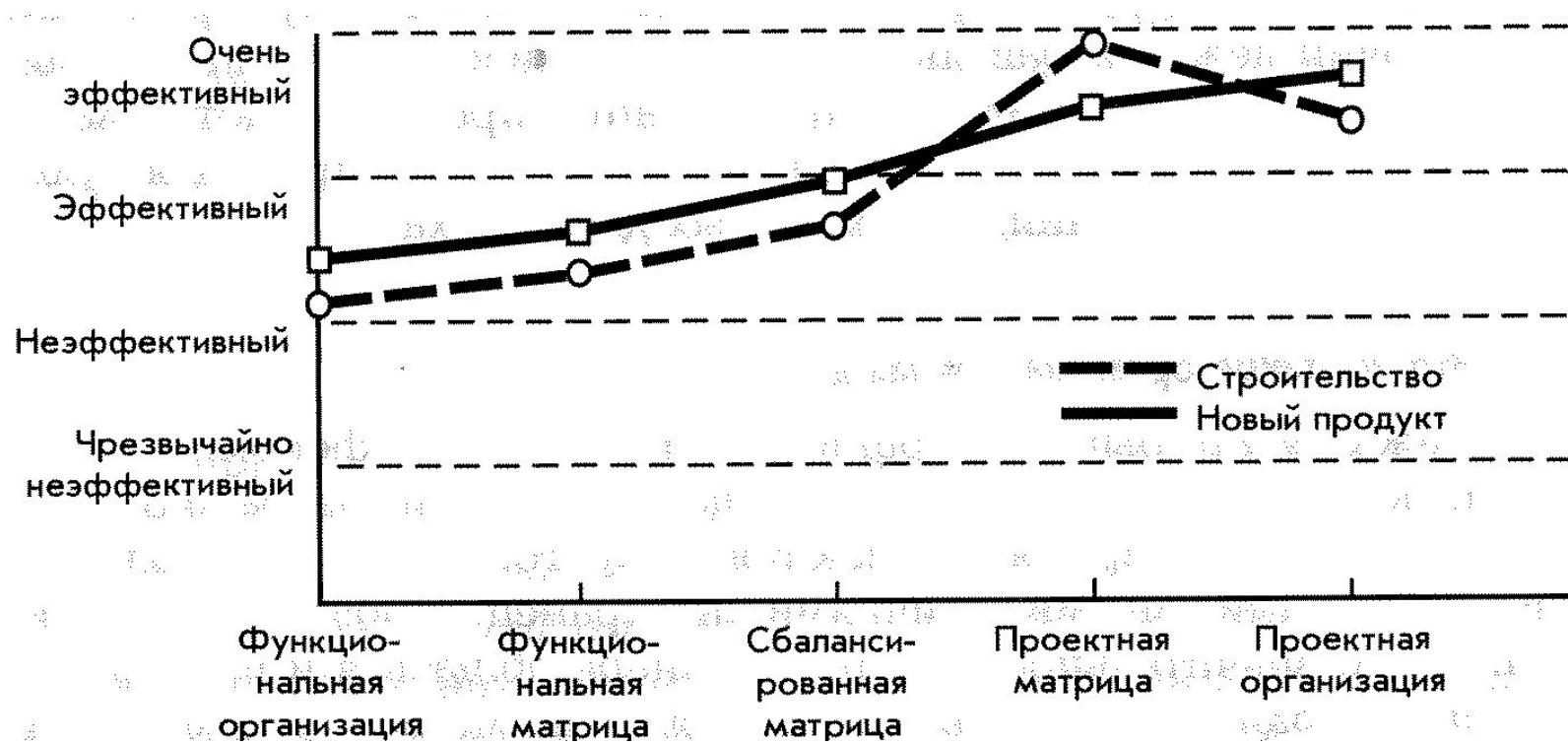
В рамках схемы «управление — функция генерального подрядчика» заказчик передает функции управления генеральному подрядчику, а за собой оставляет контроль отдельных результатов. Генеральный подрядчик формирует организационную структуру управления проектом, вы делает постоянные ресурсы и реализует все функции по управлению проектом, привлекая на временной основе подрядные организации и собственные подразделения для выполнения отдельных комплексов работ по проекту.

В рамках схемы «управление – функция управляющей фирмы» заказчик передает функции управления проектом управляющей фирме, специализирующейся на управлении проектами. Управляющая фирма осуществляет самые важные функции управления проектом, разрабатывает организационную структуру управления проектом и реализует управление, не выполняя никаких работ по проекту, а передавая их подрядным организациям. Управляющая фирма может передать все работы по проекту генеральному подрядчику — ответственному исполнителю всех работ или привлечь к выполнению отдельных комплексов работ субподрядные организации.

Сложные ОС УП



Эффективность структур



Доклады

1. Организация проекта функциональной организации
2. Организация проекта в матричных организациях
3. Принципы выбора подходящей структуры управления
4. Качества необходимые руководителю проекта