

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

к.т.н. доцент Гордеева Инна

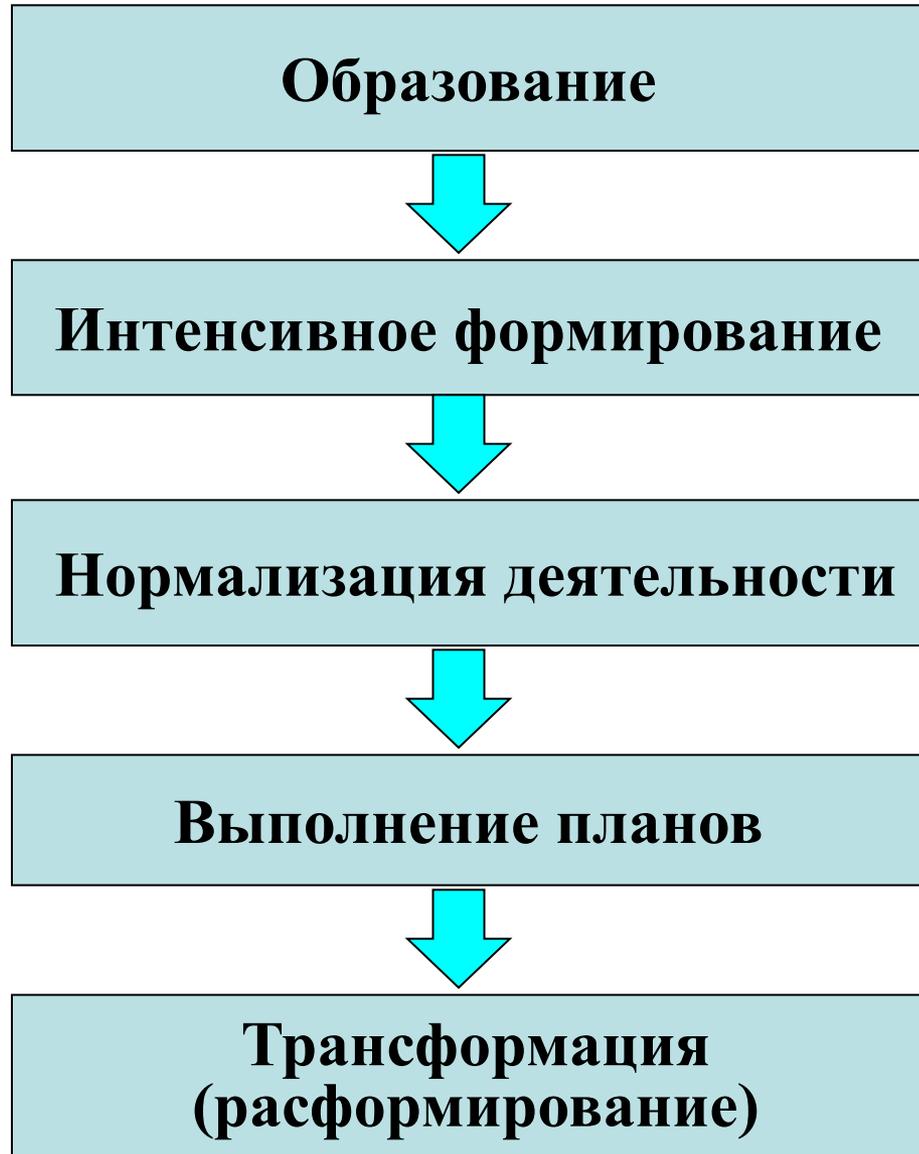
КОМАНДА
ИЛИ
РАБОЧАЯ ГРУППА?

- **Рабочая группа** - это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи.
- **Команда** - группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.
- **В чем различия между командой и группой?**
Любая команда представляет собой группу, но группа становится командой лишь в том случае, когда достигает высокой степени сплоченности, достаточной для достижения основополагающей цели.

Команда проекта

- **Команда проекта** – это группа людей, взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.
- Под **формированием команды** понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы.
- Основа формирования и осуществления деятельности команды проекта – организационная структура.

Жизненный цикл команды проекта



Фазы / Производительность



Команда для меня – это всегда два и более человека, связанные одной проектной целью



Стадии развития команды:

- формирование
- штормы/волнения
- выработка правил игры
- рекорды/слаженная работа,
- расформирование

У каждой стадии есть:

- начало и конец
- характеристика
- потребности участников
- проблемы

Формирование



Он вернулся!!!

DEMOTIVATORS.RU

- индивидуальность каждого
- сбор информации о проекте
- команде нужна уверенность в руководстве
- начало «притирки»

Штормы/волнения



Обходя разложенные грабли - ты теряешь драгоценный опыт!!!

DEMOTIVATORS.RU

- «необходимое зло» для проекта
- определение отношения к проекту
- межгрупповой конфликт
- помощь, поддержка

Выработка правил игры



- открытый обмен мнениями/обязательствами
- согласие в правилах игры
- единая система ценностей

Рекорды/слаженная работа



ничего странного не замечаешь?
ОНИ ТРЕЗВЫЕ!

- выработка окончательного решения задачи
- неформальное определение ролей в команде
- принятие этих ролей каждым
- передача ответственности и полномочий
- политика совместного руководства

Расформирование



THE
END

Жизнь не удалась
Но попытку засчитали

DEMOTIVATORS.RU

- переход команды на другой проект
- возможное расформирование



Четверть гения

Автор Роман Подольный

«Люди, работающие вместе как команда могут достичь того, что при индивидуальной работе достичь невозможно.»

Франклин Делано Рузвельт

Задание 1

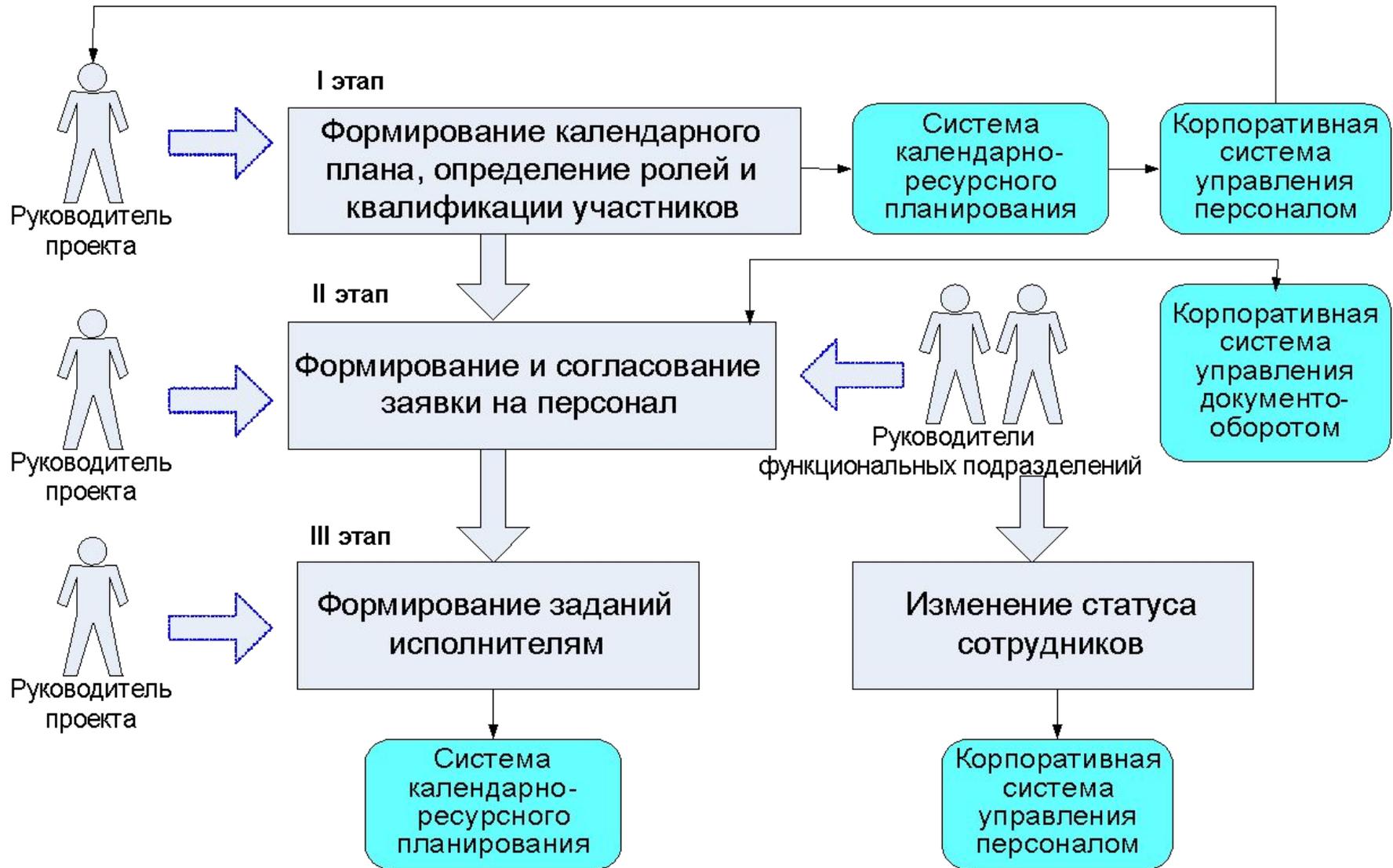
**«Как корабль назовешь, так он и
поплывет»**

Разделение ответственности

Области управления	Руководитель функционального подразделения	Руководитель проекта
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none">• Прием на работу и увольнение• Выделение ресурсов• Контроль дисциплины• Организация обучения	<ul style="list-style-type: none">• Формирование команды проекта• Анализ и оценка работы сотрудников• Применение санкций и поощрений• Урегулирование конфликтов
Планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none">• Формирование бизнес-плана отдела• Планирование бюджета отдела• Контроль по отчетным периодам• Отчетность перед руководством предприятия	<ul style="list-style-type: none">• Формирование календарного плана проекта• Планирование бюджета проекта• Оперативный контроль хода проекта• Отчетность перед руководством предприятия или спонсором

Процесс формирования команды проекта

Информация о доступных ресурсах , удовлетворяющих требованиям проекта



ЧТО МЫ БУДЕМ ДЕЛАТЬ?



Декомпозиция работ – определение и принципы

Структурная декомпозиция работ (СДР) / WBS, Work Breakdown Structure – ориентированная на результат группировка элементов проекта, которая организует и определяет все содержание работ по проекту. Каждый последующий уровень декомпозиции представляет более детализированное описание работы проекта

Основания для декомпозиции

- компоненты товара (объекта, услуги, направления деятельности)
- процессные или функциональные элементы
- этапы жизненного цикла проекта, основные фазы;
- подразделения организационной структуры;
- географическое размещение для пространственно распределенных проектов.

Структурная декомпозиция работ приводит к расписанию...

СДР

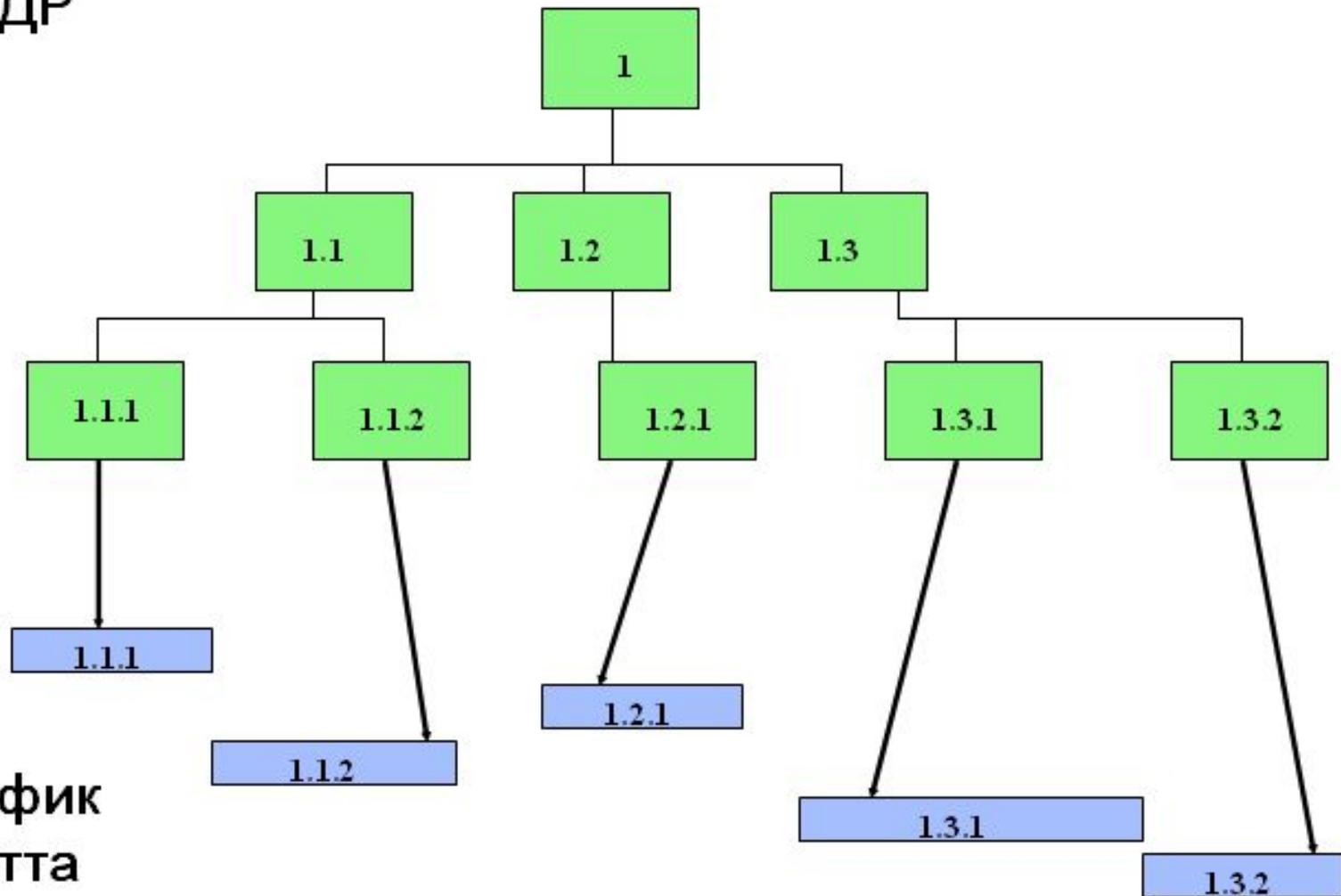


График
Гантта

Декомпозиция по продукту проекта. WBS



Организационные структуры управления проектами

КТО ЭТО БУДЕТ ДЕЛАТЬ?



OBS-структура проекта

Организационная структура (OBS-структура) - это графический инструмент, целью которого является **идентификация исполнителей и связей между ними.**

Организационная структура проекта — наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта

***ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ СООТНЕСЕНИЯ ПАКЕТОВ РАБОТ С
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ЕДИНИЦАМИ***

Понятие организационной структуры

- **Организационная структура** – это совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.
- **Связи** между элементами организационной структуры бывают
 - **вертикальными** (административно-функциональными), по которым регулируются процессы принятия решений;
 - **горизонтальными** (технологическими), по которым регулируются процессы выполнения работ.
- На верхних уровнях управления проектом связи обычно **диагональные (комбинированные)**.

Принципы построения организационных структур

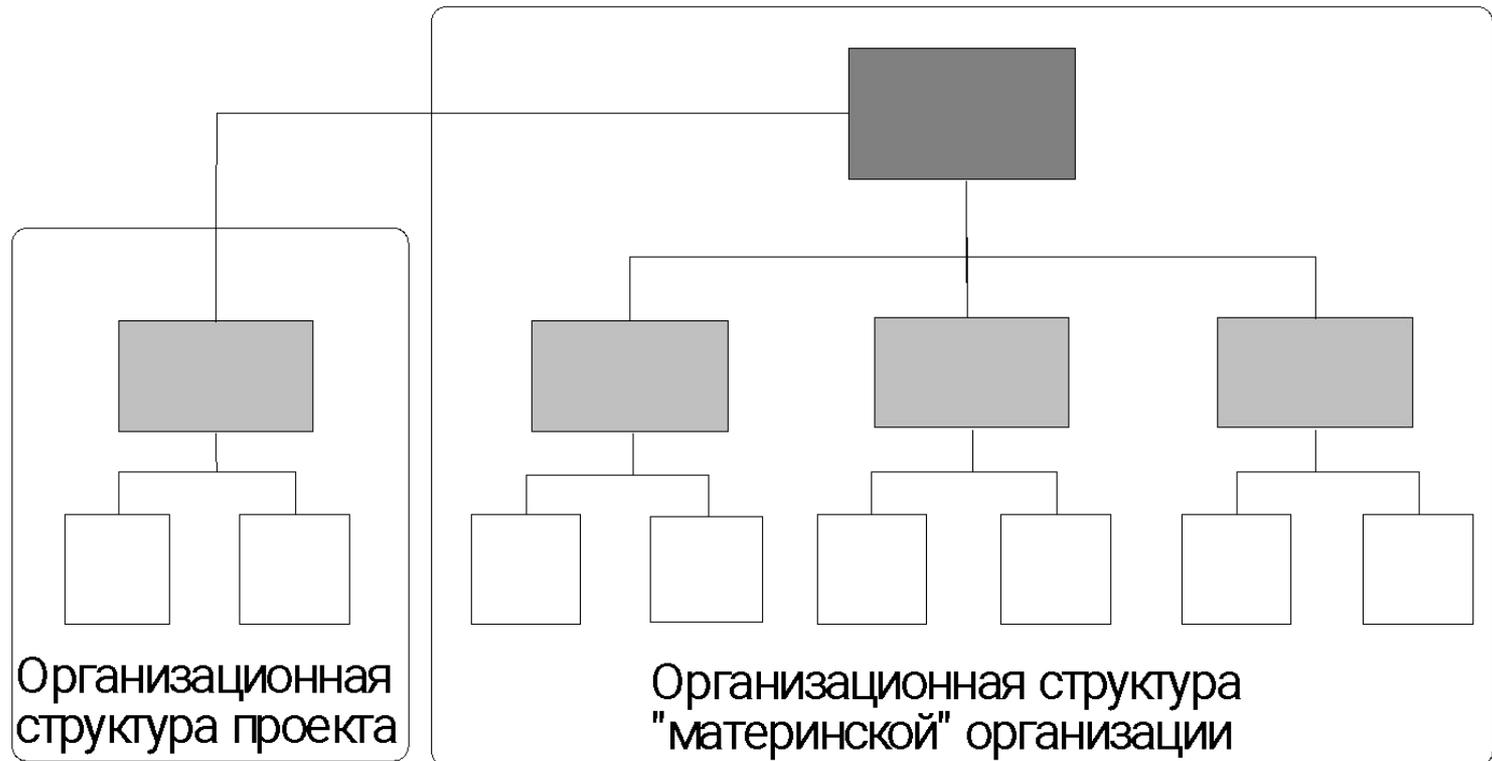
- Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- Соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- Соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

- Выделенная организационная структура, называемая *адхократической* (от лат. *ad hoc* – «по случаю»)
- «Управление по проектам» (*management by project*)
- Всеобщее управление проектами
- Двойственная организационная структура
- Сложные организационные структуры

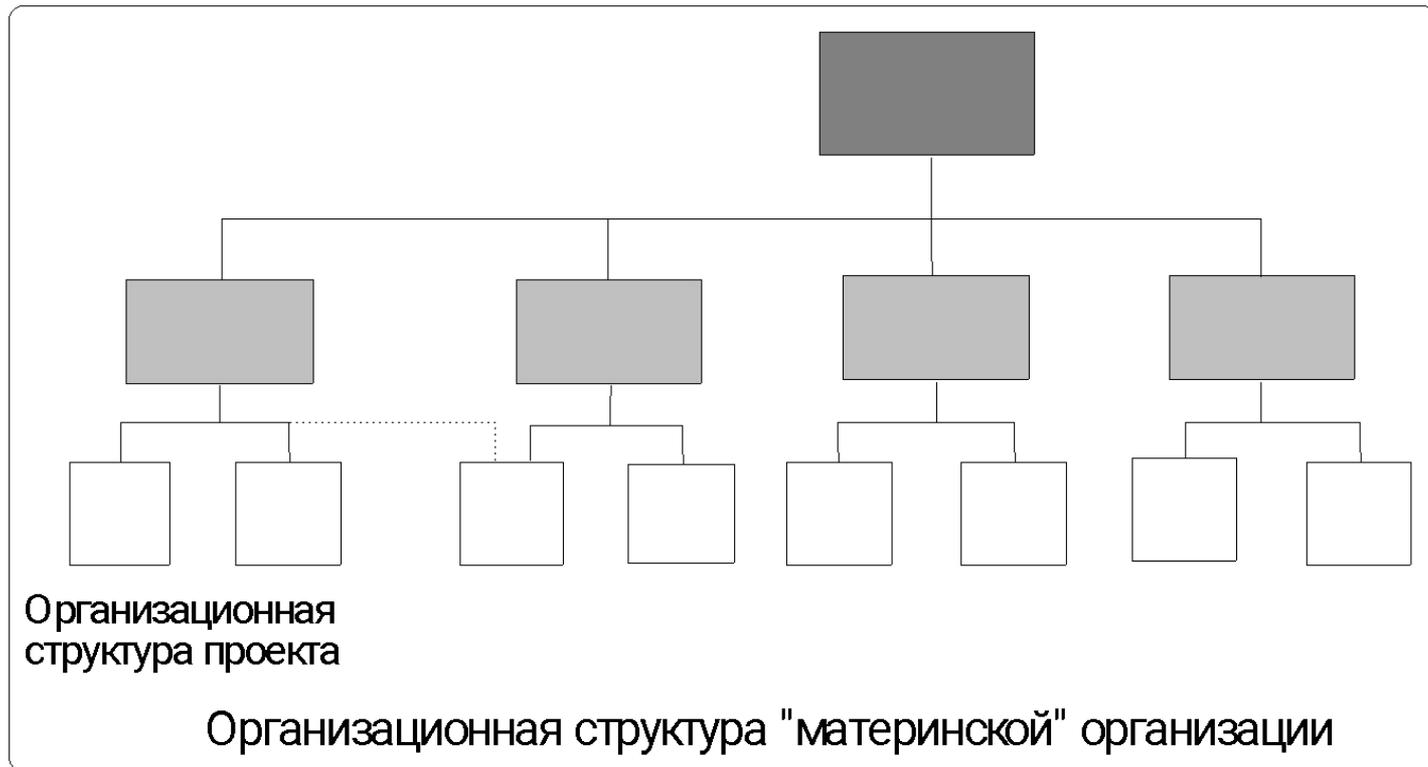
«Выделенная» организационная структура

- Создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она ликвидируется. Основными организационными ресурсами являются ресурсы «материнской» организации, которые на время проекта выделяются в структуру проекта и после его завершения возвращаются обратно.



Организационная структура «Управление по проектам»

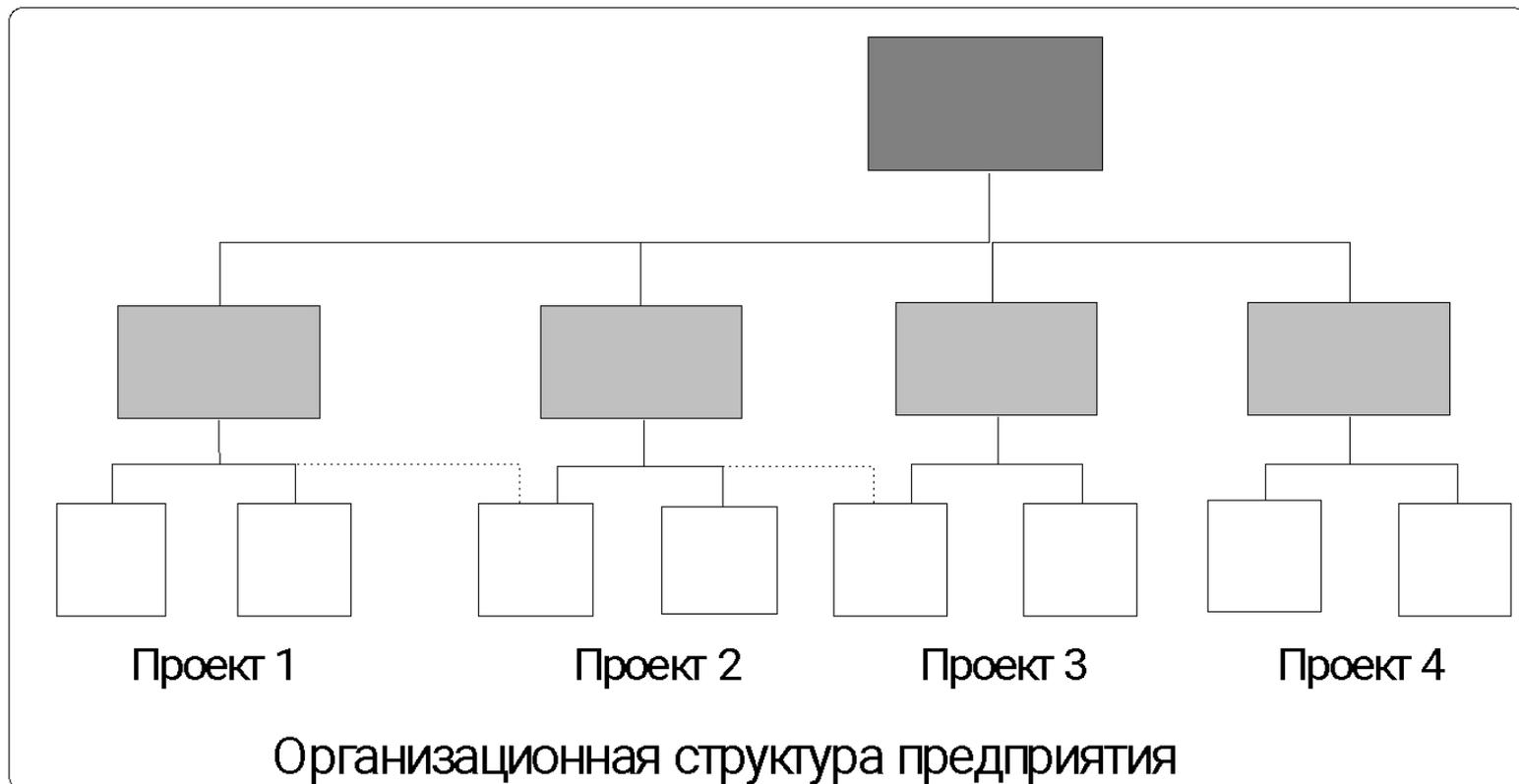
- Предполагает создание внутри организации отдельного структурного подразделения, взаимодействующего с другими подразделениями «материнской» структуры. Применяется в случае регулярного осуществления одного или нескольких проектов.



Организационная структура

«Всеобщее управление проектами»

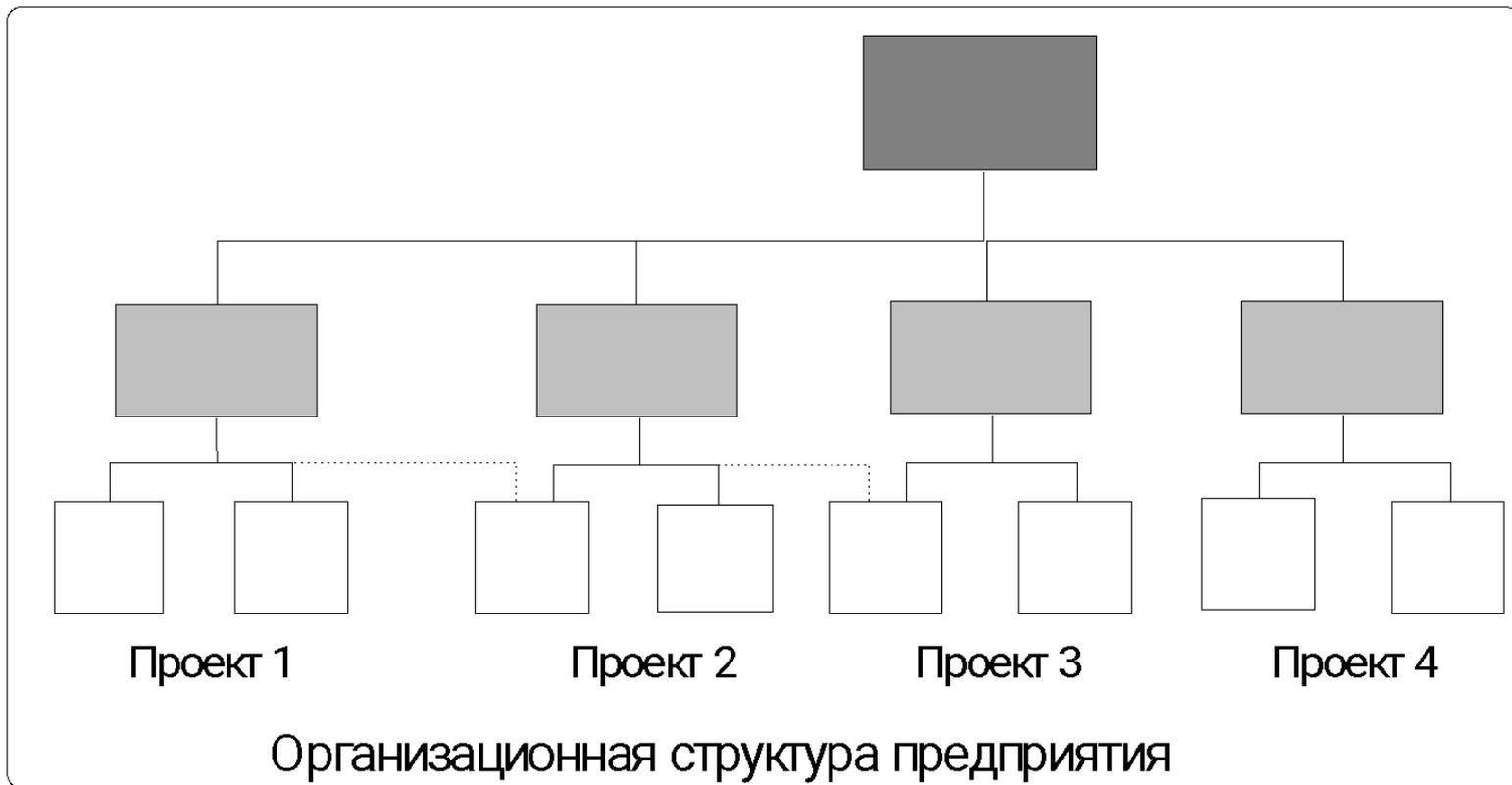
- Организационная структура проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления. Ресурсы для проекта и для прочей деятельности могут быть общими и использоваться совместно. Применяется в случае, если деятельность материнской организации является проектной.



Организационная структура

«Всеобщее управление проектами»

- Организационная структура проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления. Ресурсы для проекта и для прочей деятельности могут быть общими и использоваться совместно. Применяется в случае, если деятельность материнской организации является проектной.



- Выделенная организационная структура,
- «Управление по проектам» и
- Всеобщее управление проектами

применяются в следующих случаях:

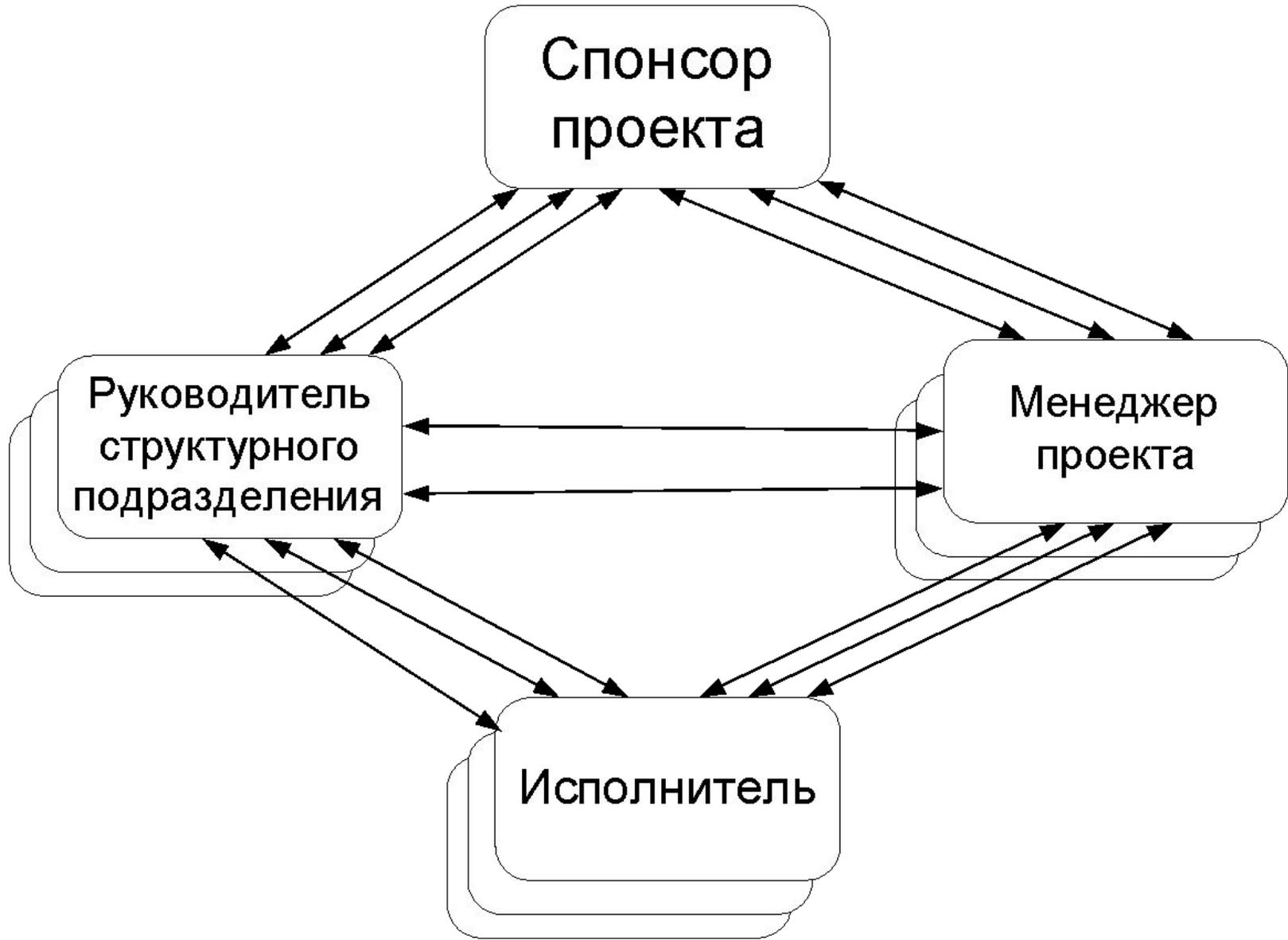
1. Генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции управления проектом и выполняет все работы по реализации проекта либо основную часть этих работ.
2. Заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одни и та же организация (подобным образом реализуются «внутренние» проекты).

Если основные механизмы управления и источники основных ресурсов проекта принадлежат одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами – **проектный офис**.

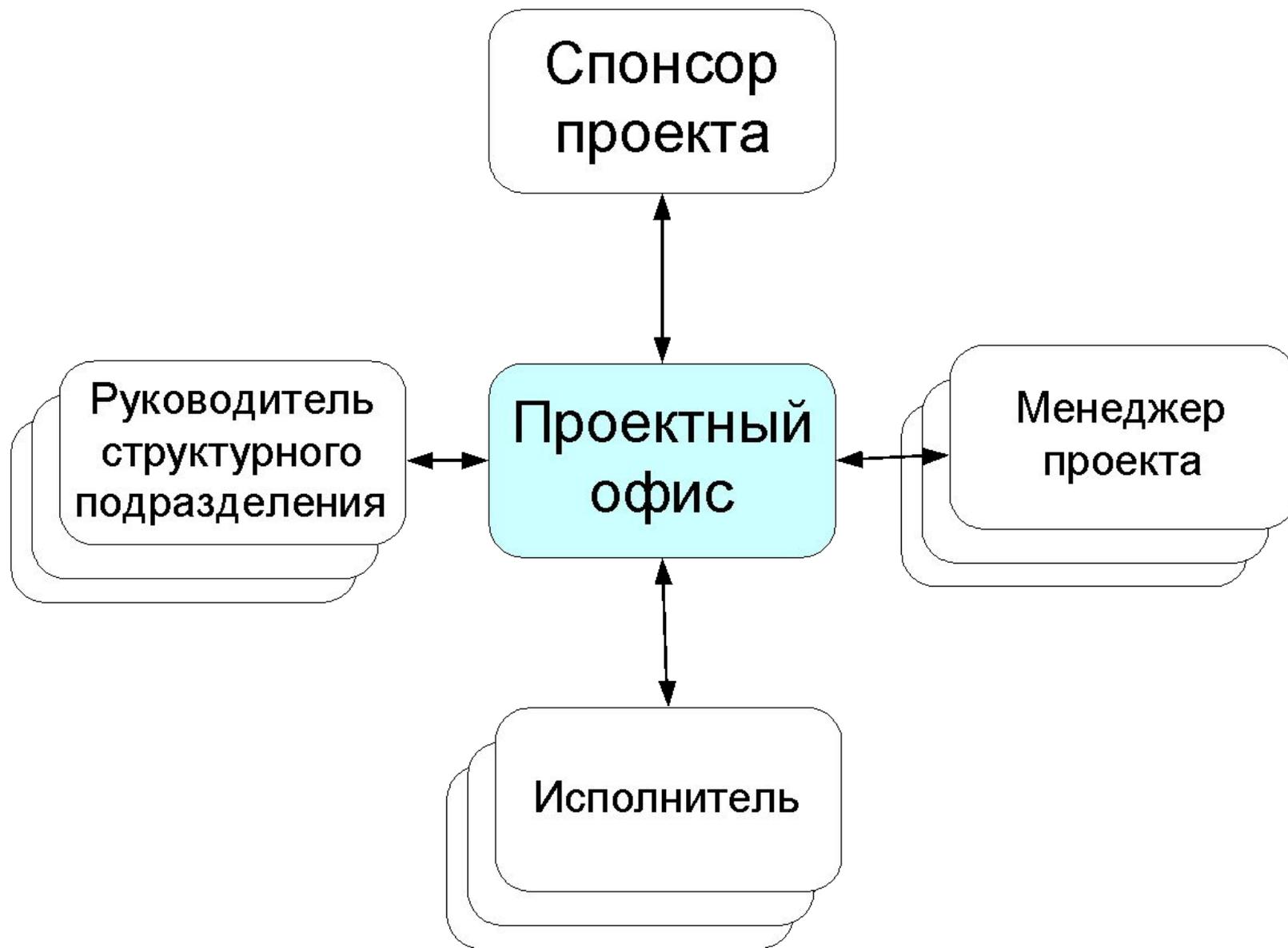
Проектные роли

1. Специалист (исполнитель)
2. Руководитель проекта (менеджер проекта)
3. Руководитель функционального подразделения (владелец ресурсов)
4. Спонсор проекта (топ-менеджер компании)

Информационные потоки при управлении проектами



Информационные потоки при управлении проектами



Функции проектного офиса

- Разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом;
- разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами;
- выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами;
- внутрикорпоративная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию;
- формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация обучения и сертификации.

Области знаний в проектном учете и отчетности

Роль	Область знаний
Спонсор	На какую кнопку нажать для получения отчета?
Менеджер проекта	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="459 496 1897 551">1. Как разработать смету трудозатрат проекта?<li data-bbox="459 572 1897 682">2. Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта?<li data-bbox="459 704 1897 813">3. Как переводить трудозатраты в финансы и наоборот?<li data-bbox="459 835 1897 889">4. Как управлять стоимостью проекта?<li data-bbox="459 911 1897 1021">5. Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов?<li data-bbox="459 1042 1897 1096">6. Как проводить изменения бюджета проекта?<li data-bbox="459 1118 1897 1228">7. Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников?

Области знаний в проектном учете и отчетности

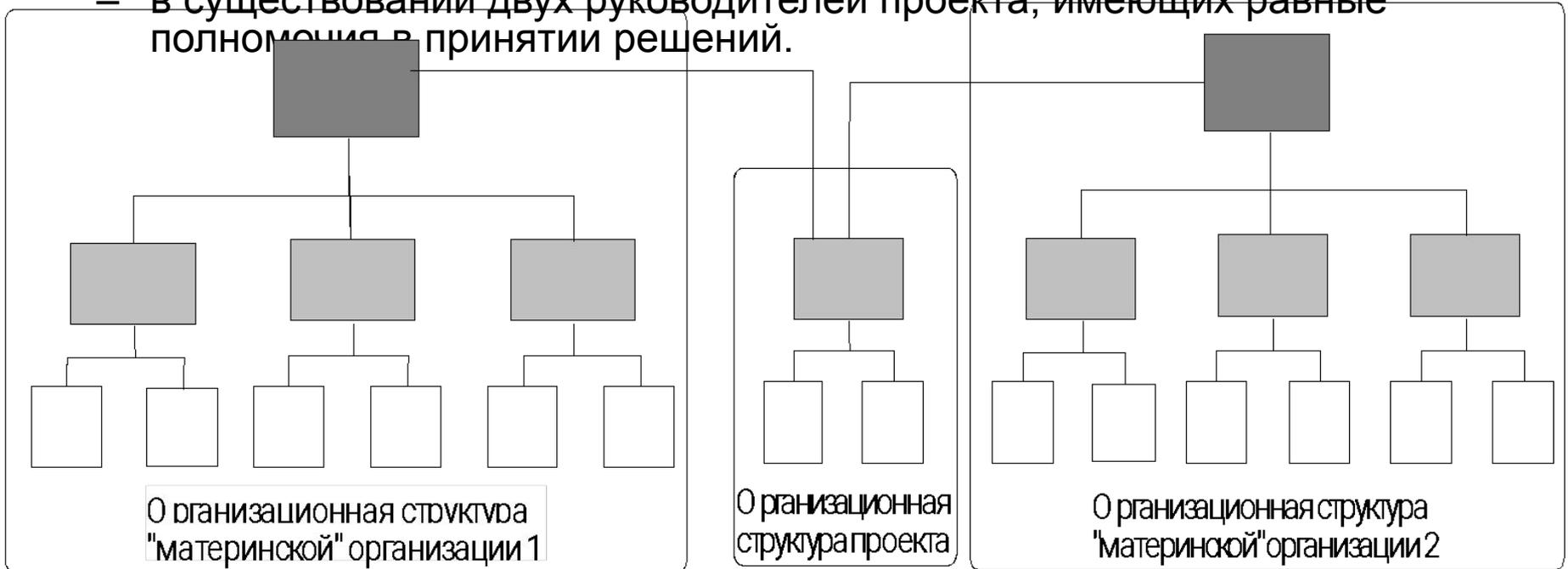
Роль	Область знаний
Исполнитель	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="488 351 1848 401">1. От кого и в какой форме получать задания?<li data-bbox="488 422 1848 536">2. Что делать, если задания накладываются по срокам?<li data-bbox="488 558 1848 672">3. Как выстроить приоритеты выполнения заданий?<li data-bbox="488 694 1848 808">4. В какой форме отчитываться о выполнении заданий и кому направлять отчеты?<li data-bbox="488 829 1848 943">5. Что считать проблемой и кому сообщать об их возникновении?<li data-bbox="488 965 1848 1079">6. Перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема и/или сроков выполнения работ?
	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="488 1172 1848 1222">7. Как рассчитать свой бонус от участия в проекте?

Области знаний в проектном учете и отчетности

Роль	Область знаний
Проектный офис	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="479 422 1470 482">1. Как открыть/закрыть проект?<li data-bbox="479 511 1653 648">2. Как сформировать плановый фонд рабочего времени?<li data-bbox="479 676 1676 813">3. Как фиксировать в учетной системе проектные затраты?<li data-bbox="479 842 1754 979">4. Какова процедура начисления премии по проектам?<li data-bbox="479 1008 1676 1145">5. Как и какие отчеты формировать по проектам?

Двойственная организационная структура

- Применяется для реализации равноценного участия в системе управления проектом двух организаций – участников проекта. Это может выражаться
 - в создании объединенного комитета;
 - в учреждении юридического лица с равноценным участием обеих сторон;
 - в существовании двух руководителей проекта, имеющих равные полномочия в принятии решений.



Сложные организационные структуры

- Реализуются в случае участия в проекте более двух организаций, имеющих различные значимые функции.
- Сложные организационные структуры имеют три разновидности в зависимости от того, кто выполняет функцию общего управления проектом:
 - Заказчик;
 - Генеральный подрядчик;
 - Специализированная управляющая фирма.

Схема «Управление проектом – функция заказчика»

- Заказчик организует выполнение отдельных комплексов работ, привлекая к остальным другие подрядные организации.
- Организационная структура проекта формируется заказчиком.
- Организационные ресурсы для управления проектом выделяются заказчиком и используются в ходе реализации проекта на постоянной основе.
- Ресурсы других организаций привлекаются временно.

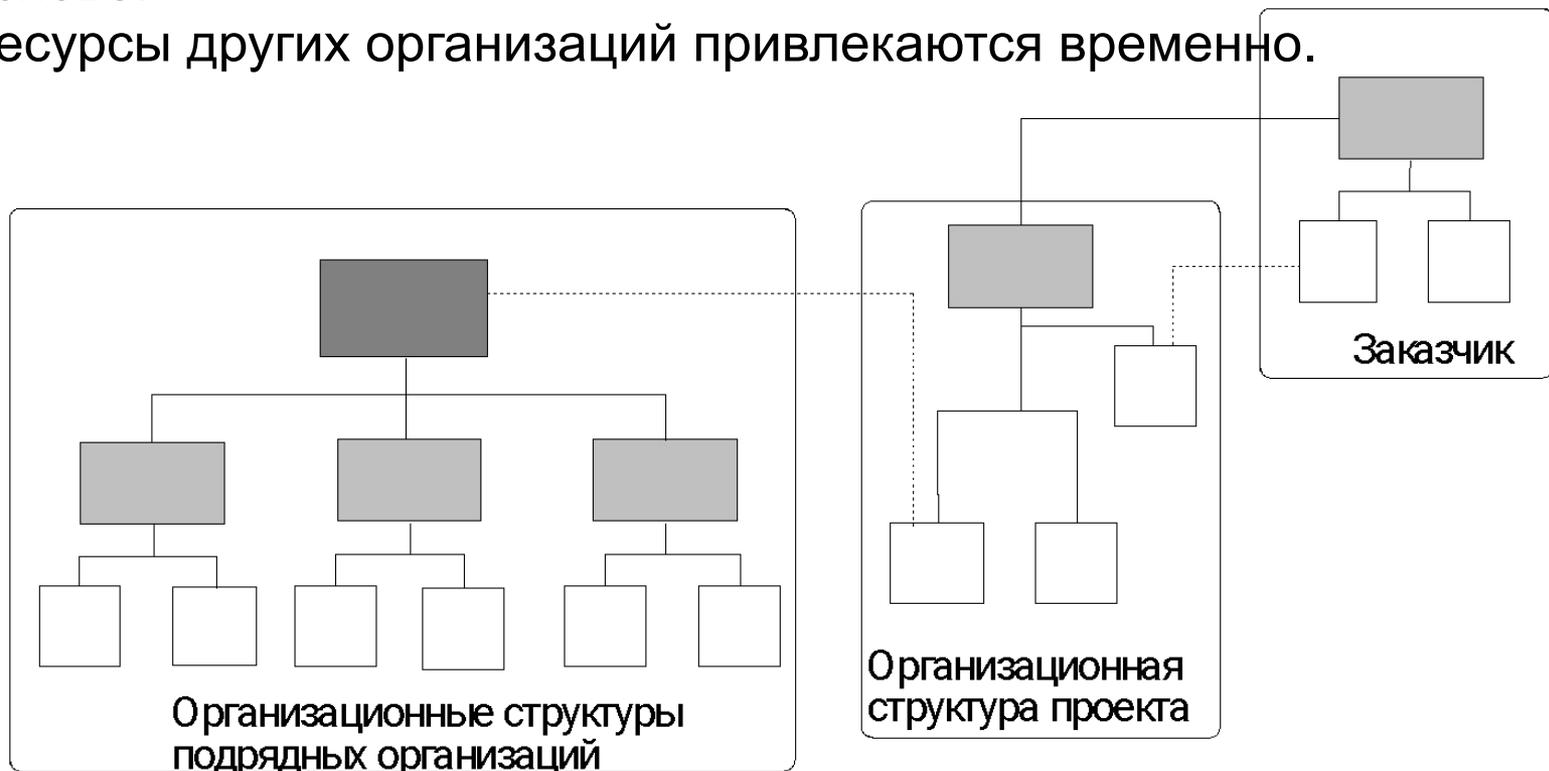


Схема «Управление проектом –

функция генерального подрядчика»

- Заказчик передает функции управления Генеральному подрядчику, оставляя за собой контроль отдельных результатов.
- Генеральный подрядчик формирует организационную структуру управления проектом, выделяет 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.

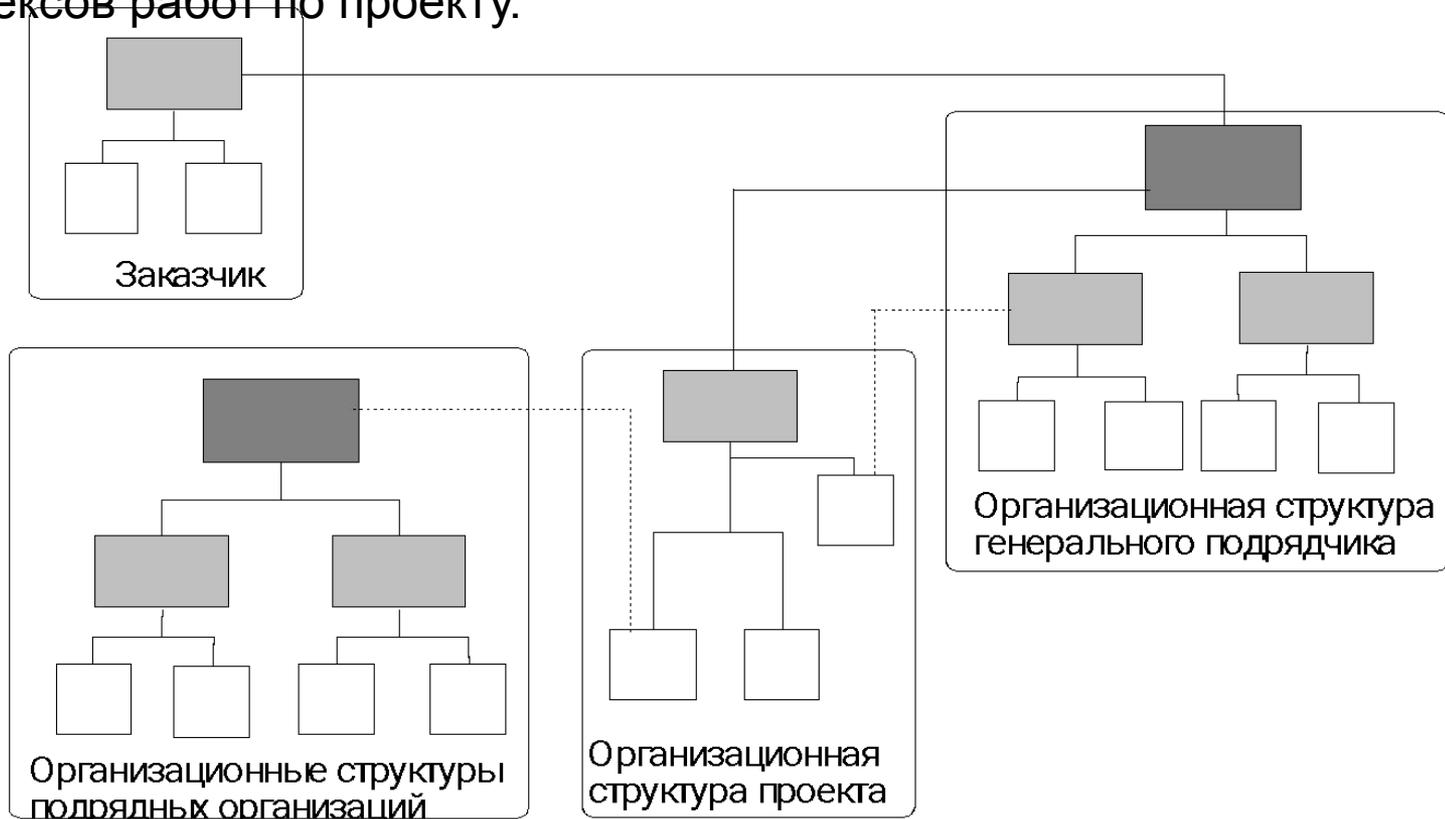
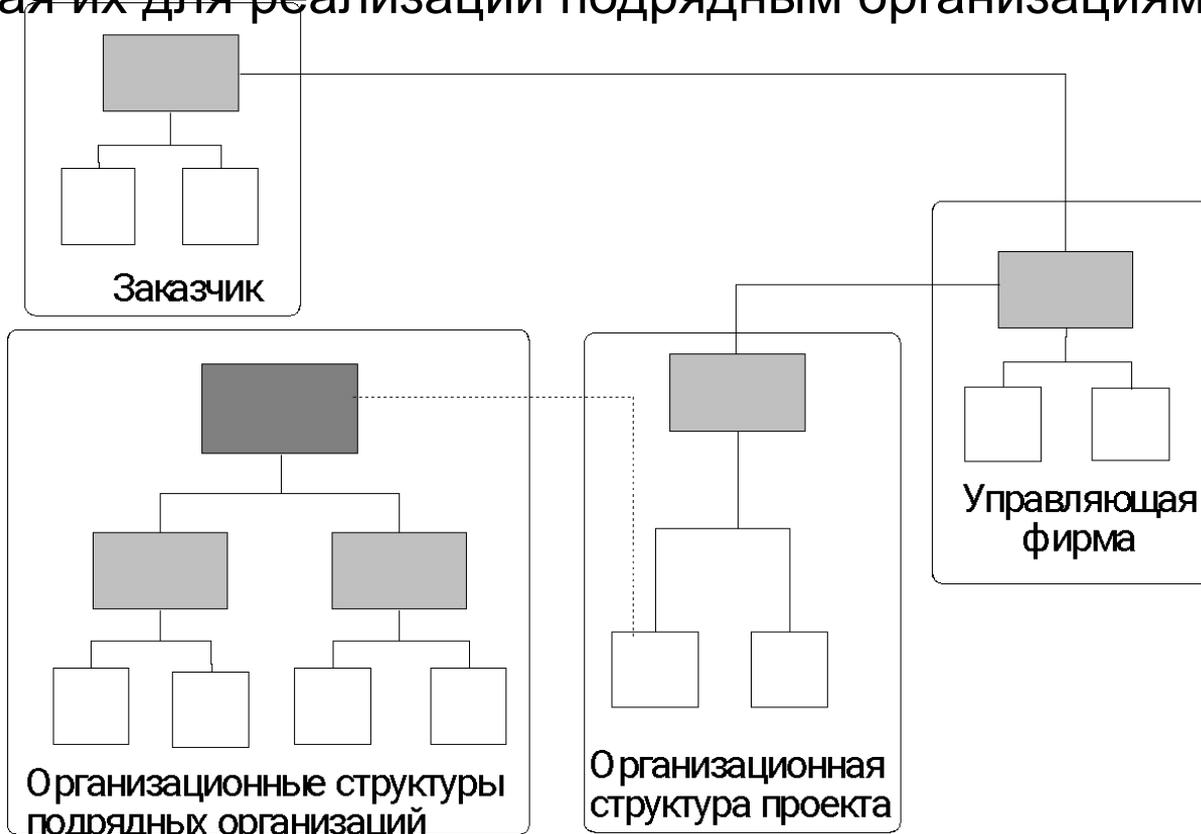


Схема «Управление проектом – функция управляющей фирмы»

- Заказчик поручает функции по управлению проектом управляющей фирме.
- Управляющая фирма оставляет за собой самые важные функции управления проектом, разрабатывает организационную структуру и реализует управление, не выполняя никаких работ по проекту и передавая их для реализации подрядным организациям.



Организационная структура и содержание проекта

- Вертикальная (функционально-административная);
- Горизонтальная (проектно-целевая);
- Матричная (смешанная)
 - сильные матрицы;
 - слабые матрицы;
 - сбалансированные матрицы.

Функциональная структура



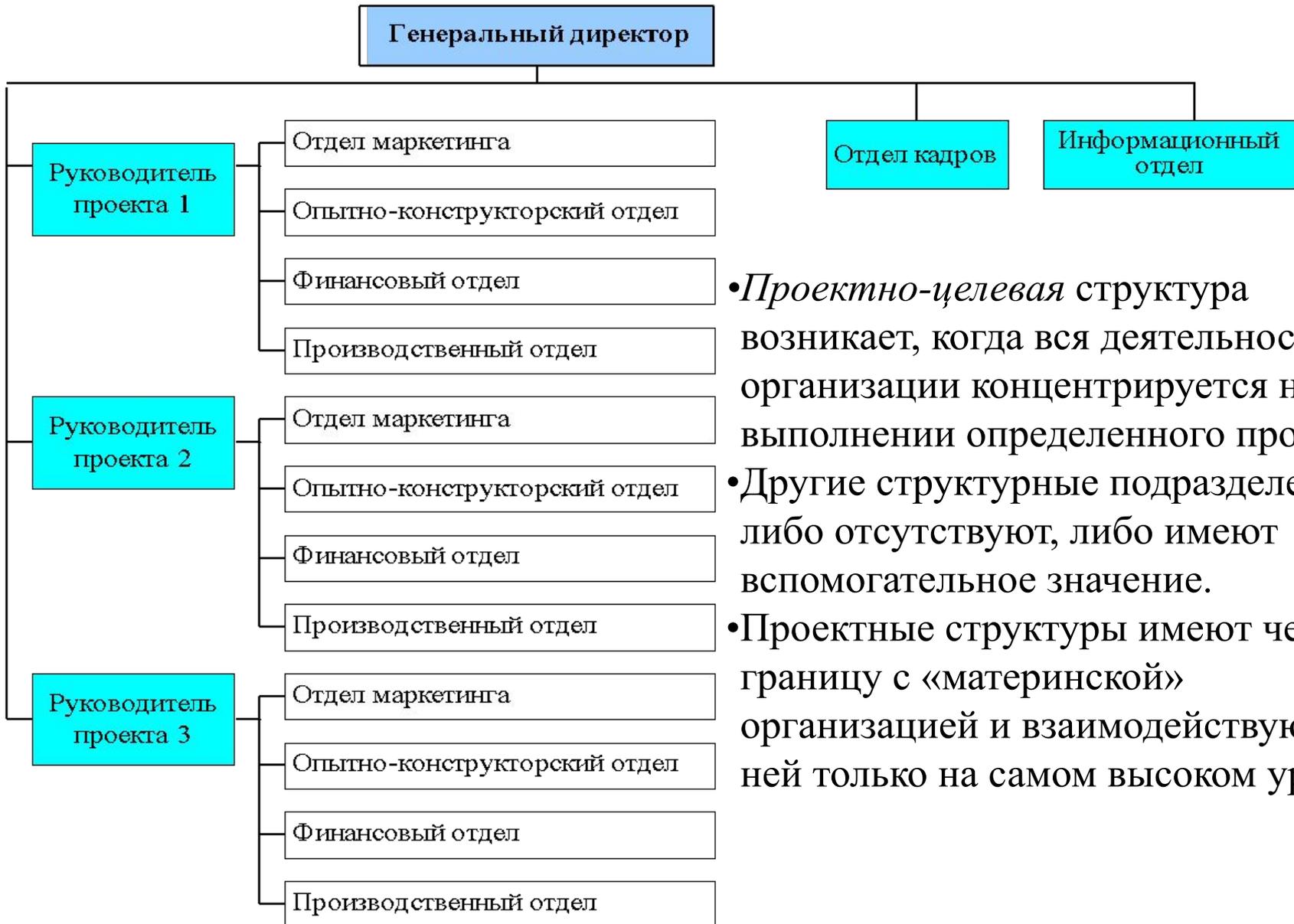
Функциональная организационная структура

Преимущества	Недостатки
<p>стимулирует профессиональную специализацию;</p> <p>повышает эффективность использования ресурсов;</p> <p>улучшает координацию в функциональных подсистемах;</p> <p>способствует повышению технологичности выполнения операций;</p> <p>дает сотрудникам четкую перспективу карьерного роста и профессионального</p>	<p>стимулирует функциональную изолированность;</p> <p>снижает эффективность достижения общих целей за счет межфункциональных конфликтов;</p> <p>увеличивает количество согласований между отдельными участниками сквозных процессов;</p> <p>существенно снижает мотивацию при привлечении сотрудников для реализации проекта.</p>

Проектная структура



Проектно-целевая организационная структура



- *Проектно-целевая структура* возникает, когда вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта.
- Другие структурные подразделения либо отсутствуют, либо имеют вспомогательное значение.
- Проектные структуры имеют четкую границу с «материнской» организацией и взаимодействуют с ней только на самом высоком уровне.

Проектно-целевая организационная структура

Преимущества

- придает проекту целевую направленность;
- реализует прямое подчинение сотрудников руководителю проекта;
- укорачивает коммуникационные связи от сотрудников к руководителю проекта;
- имеет постоянный принцип функционирования;
- обеспечивает единство выработки решений и отдачи команд;
- позволяет достичь простоты и гибкости в управлении проектом.

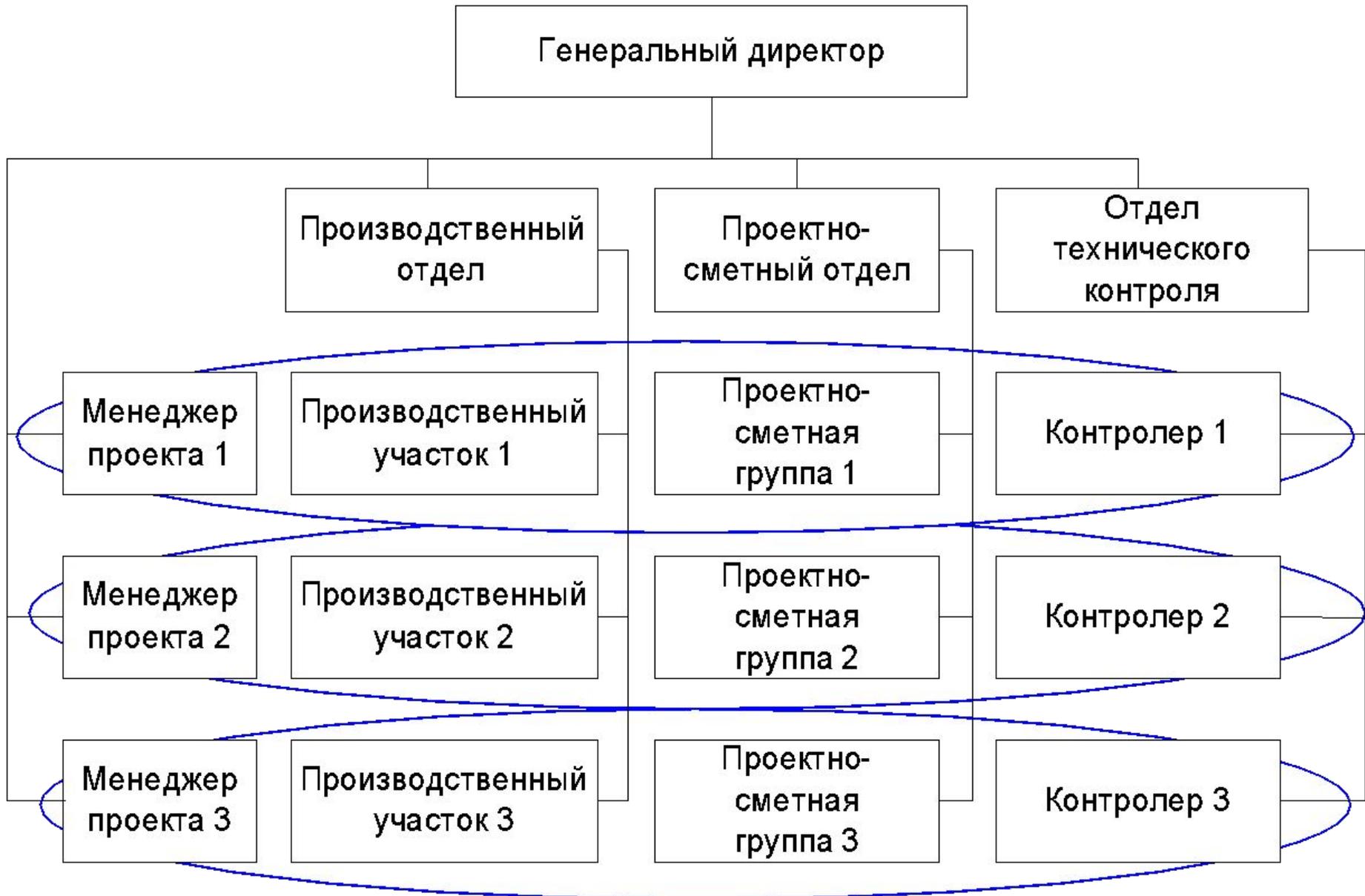
Недостатки

- порождает дублирование функциональных подсистем и снижение эффективности использования ресурсов;
- способствует формированию дополнительных запасов ресурсов, которые часто не используются;
- создает у членов команды проекта озабоченность своей профессиональной карьерой после окончания реализации проекта;
- провоцирует избыточную и часто негативную конкуренцию между проектами.

Матричная структура



Матричная организационная структура



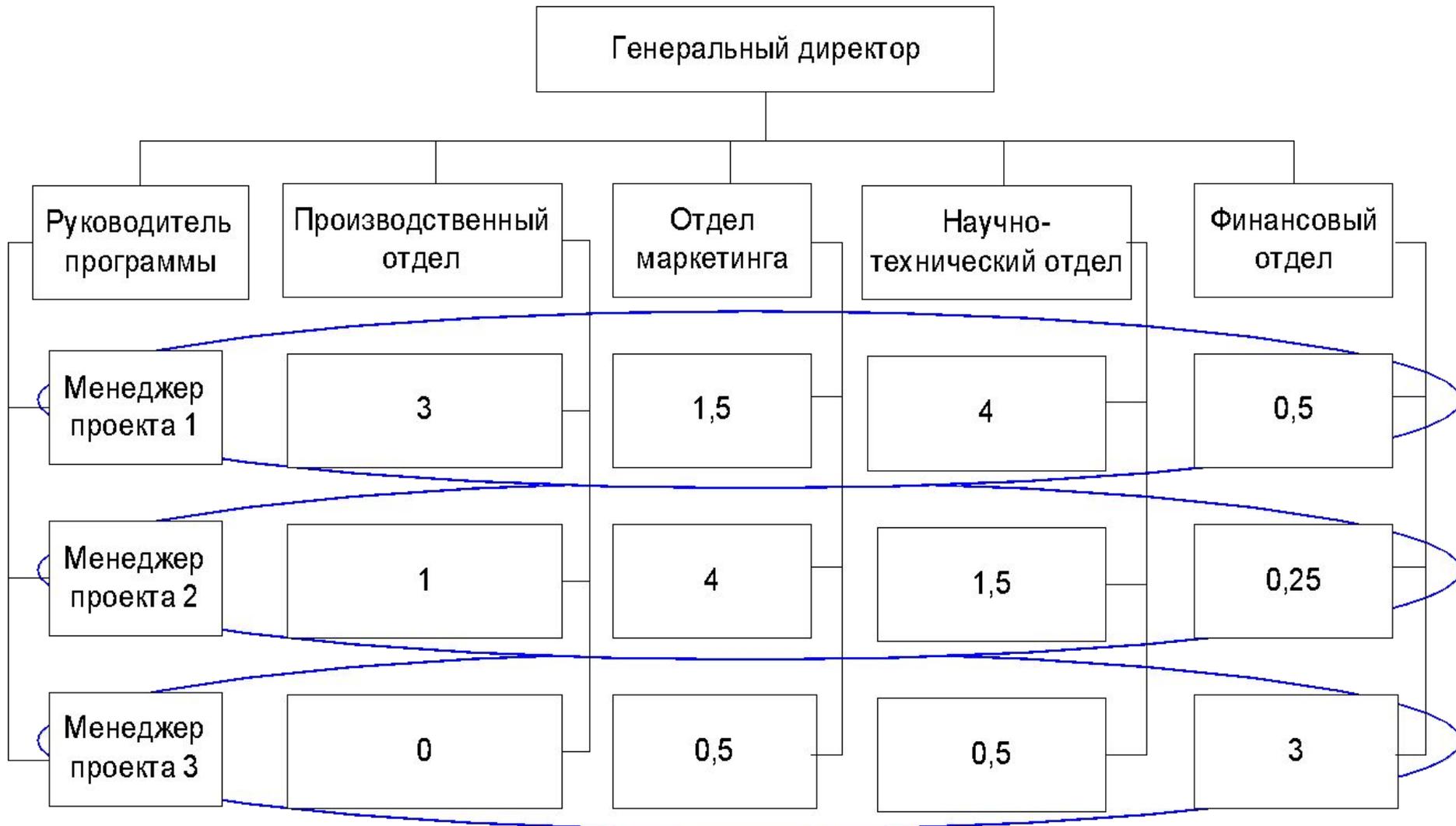
Преимущества

- в центре внимания находится проект и потребности клиентов;
- сохраняет преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности функциональных подсистем;
- возможность гибкой настройки организационной структуры в зависимости от обстоятельств.

Недостатки

- способствует возникновению конфликтов между проектной и функциональной структурами;
- обуславливает необходимость координации деятельности нескольких проектов;
- создает проблему распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений;
- нарушает принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает конфликты.

«Сильная» матрица



Сравнение организационных структур

	Функциональная структура	Слабая матрица	Сбалансированная матрица	Сильная матрица	Проектно-целевая структура
Полномочия руководителя проекта	Незначительные	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до высоких	От высоких до неограниченных
Доля ресурсов, занятых в проекте	До 5%	До 25%	15 – 60%	50 – 95%	85 – 100%
Роль руководителя проекта	Временная	Временная	Постоянная	Постоянная	Постоянная
Статус команды проекта	Временный	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

Механистические структуры	Органистические структуры
Узкий фронт работ исполнителей	Широко определенные должностные обязанности
Большое количество подробных правил и процедур	Небольшое количество общих указаний
Четкая ответственность	Размытая ответственность
Иерархический принцип организации	Организация с перекрестными связями
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные, формальные критерии отбора сотрудников	Субъективные критерии отбора сотрудников
Официальность и обезличенность	Неформальность в общении

Условия применения механистических и органистических структур

Механистические структуры	Органистические структуры
Низкий уровень неопределенности и динамичности внешней среды	Высокий уровень неопределенности и динамичности внешней среды
Цели заранее известны и неизменны	Цели размыты и динамично меняются
Структурированность задач и проблем	Низкий уровень структурированности задач и проблем
Возможность использовать четкие измерители достигнутых результатов	Невозможность использовать четкие измерители достигнутых результатов
Работники реагируют на материальное поощрение	Работники мотивированы сложными потребностями
Власть понимается юридически	Власть подвергается сомнению, требует подтверждения со стороны подчиненных

Последовательность разработки организационной структуры



Формирование эффективной команды

На основе анализа научных исследований д-р Мередиث Белбин выявил 8 различных типов ролей, которые исполняет каждый человек, в зависимости от его личностных характеристик и умственных способностей. Уникальной лабораторией служил Колледж административных служащих г. Хенли (Оксон, Великобритания).



Председатель



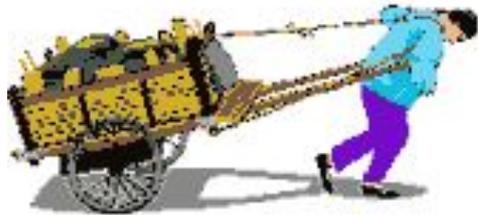
Навигатор



Генератор идей



Наблюдатель



Работник



Снабженец



Коллективист



Человек, расставляющий точки над «i»

Председатель (Chairman)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">•Зрелый.•Уверенный в себе.•Доверяющий другим.	<ul style="list-style-type: none">•Разъясняет цели и расставляет приоритеты.•Мотивирует коллег.	<ul style="list-style-type: none">•Не очень интеллигентен.•Личность не высоко творческая.

Характерные фразы.

- "Вот, что нам необходимо сделать ..."
- "Давайте сначала выполним вот это, а потом уже то ...«"
- "Подводя итог, можно сказать, что основными пунктами будут..."
- "Вероятно, вы могли бы ..., тогда он ..."
- "Возвращаясь к главному, не могли бы вы ..."

Навигатор (Shaper)

Характеристик и личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">•Очень сильная личность•Общителен•Динамичен	<ul style="list-style-type: none">•Способен работать в режиме высокого напряжения сил, преодолевать препятствия для достижения цели.	<ul style="list-style-type: none">•Легко поддается на провокацию.•Имеет вспыльчивый нрав.

Характерные фразы.

- "Что нам нужно сделать, это ..."
- "Мы теряем время, мы должны ..."
- "Нет, вы не правы, самым основным является...«
- "Если мы объединим его предложение с тем, что вы сказали"

Генератор идей (Plant)

Характеристик и личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">• Умный• Креативный• Неординарный	<ul style="list-style-type: none">• Предлагает оригинальные идеи• Решает сложные задачи	<ul style="list-style-type: none">• Слабо контактирует с другими членами команды.• Не может управлять.

Характерные фразы.

- "Как насчет ..."
- "Давайте заглянем в суть ..."
- "Он должен быть оранжевым..."
- "Переверачивая его на голову, мы получаем ..."
- "Мы не должны упускать из вида гравитацию ..."
- "Почему бы нам не вернуться к основному ..."

Наблюдатель (Evaluator)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">•Трезво оценивает обстановку•Интеллигентен•Скуп на эмоции	<ul style="list-style-type: none">•Рассматривает все варианты•Анализирует•Старается предвидеть	<ul style="list-style-type: none">•Недостает способности вдохновить остальной коллектив.

Характерные фразы.

- "Проблема с ..."
- "Нам необходимо следить за ...«
- "Если мы посмотрим в суть этого вопроса, то мы должны..."

Исполнитель (Worker)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">• Консервативен• Дисциплинирован• Надежен	<ul style="list-style-type: none">• Организует• Претворяет в жизнь идеи и планы	<ul style="list-style-type: none">• Негибок• Медленно реагирует на новые возможности

Характерные фразы.

- "Учитывая время, отведенное нам, мы могли бы ...«
- "Мы определенно можем провести ... в рамках нашего бюджета"
- "Гравитационный анализ – это сумасшедший подход, но мы могли бы усложнить суть проблемы..."
- «Давайте возьмем это на вооружение»
- "Если мы проработаем эту часть вопроса более тщательно, то мы сможем быть в наибольшей степени уверены в результате"

Снабженец (Resource Investigator)

Характеристик и личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">• Экстраверт• Энтузиаст• Общителен• Любопытен	<ul style="list-style-type: none">• Изучает новые возможности• Развивает контакты• Переговорщик	<ul style="list-style-type: none">• Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.

Характерные фразы.

- «Какая прекрасная мысль ...»
- «Я знаю кое-кого, кто может ...»
- «Не волнуйтесь, я смогу организовать оптовую партию ...»
- «Молнии – не проблема – мой двоюродный брат ...»
- «Я могу убедить отдел продаж, чтобы ...»

Коллективист (Team Worker)

Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">• Ориентирован на общение.• Мягок• Уживчив• Восприимчив.	<ul style="list-style-type: none">• Слушает.• Улаживает разногласия.• Работает с трудными людьми.	<ul style="list-style-type: none">• Теряется в острых ситуациях.

Характерные фразы.

- «Петр, я думаю, что тебе надо прислушаться к Игорю»
- «Давайте попробуем идею Сергея»
- «Здесь нет необходимости спорить»
- «Почему бы тебе не рассказать больше о ...»
- «Когда Мария вернется из командировки, мы могли бы ...»

Расставляющий точки над *i* (Finisher)

Характеристик и личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<ul style="list-style-type: none">• Сознательный• Беспокойный	<ul style="list-style-type: none">• Ищет ошибки, недоработки.• Концентрируется на выполнении работ• Ориентирует других на установленные сроки.	<ul style="list-style-type: none">• Имеет тенденцию напрасно беспокоиться.• Не любит делегировать полномочия.

Характерные фразы.

- «Дайте я проверю ...»
- «Мы никогда ..., если только не ...»
- «Как насчет ...»
- «Нет, мы должны сделать все возможное, чтобы это получилось»
- «А что насчет статьи 3 в подпараграфе IV, параграфа G, в девятом томе?»
- «Ты не можешь этого сделать – тогда у нас будет задержка на неделю»

Идеи

Генератор

Наблюдатель

Председатель

Человек,
расставляющий
точки над « i »

Работник-
исполнитель

Снабженец

Навигатор

Коллективист

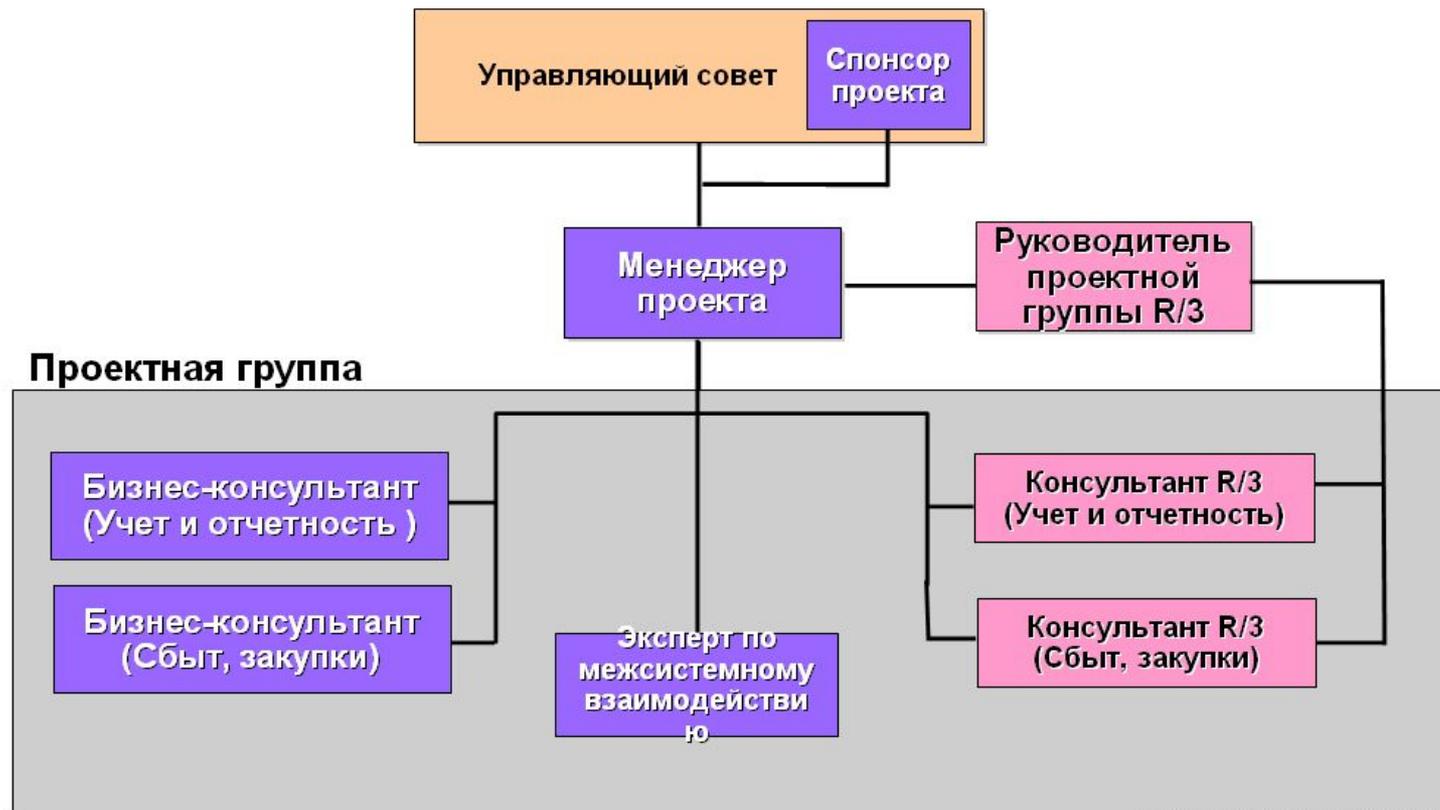
Люди

Задачи



Пример OBS (из рекомендаций)

Организация проектной группы



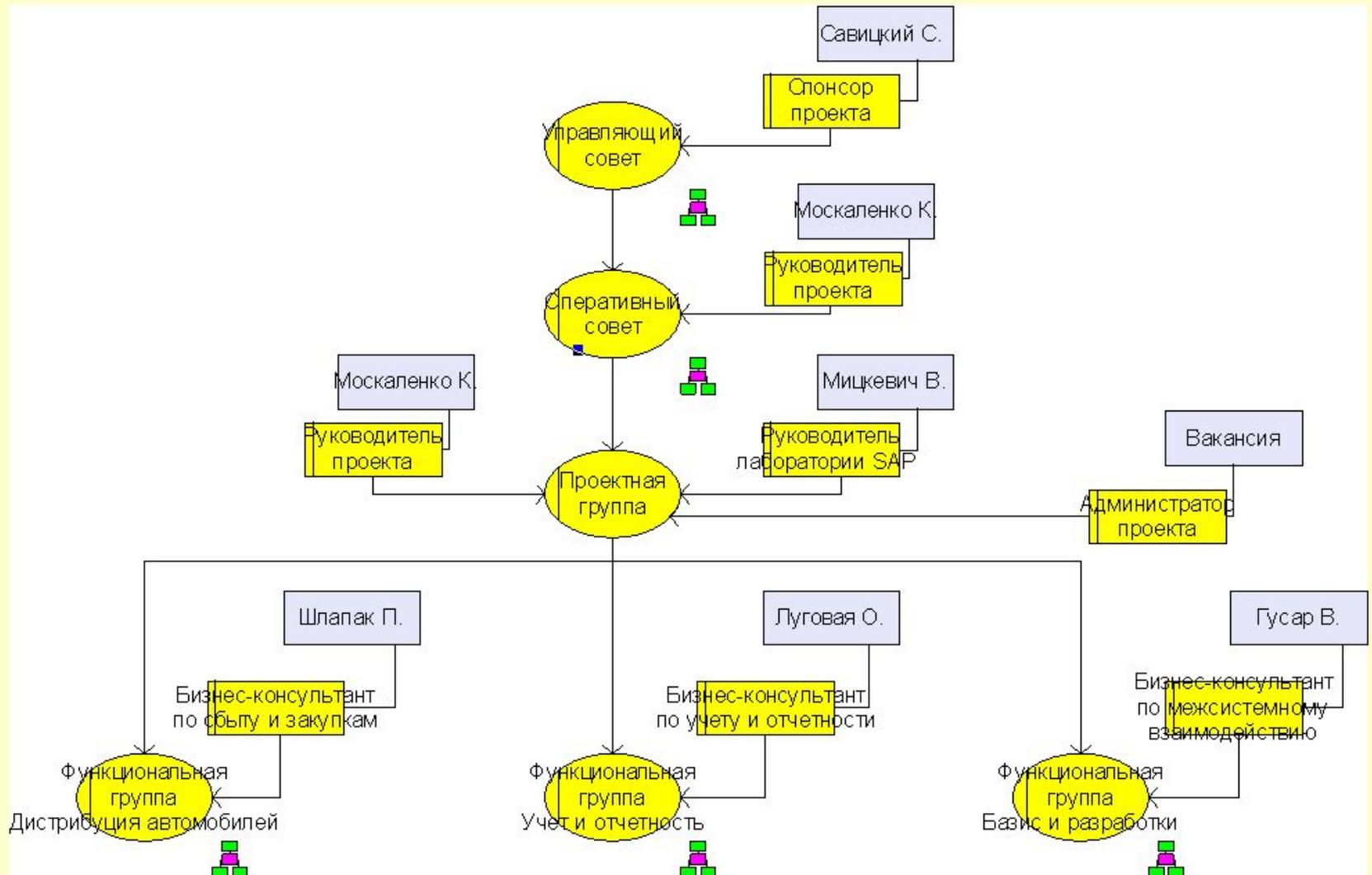
Члены проектной группы работают на проекте со 100 % занятостью

Роль : Заказчик

Роль : SAP

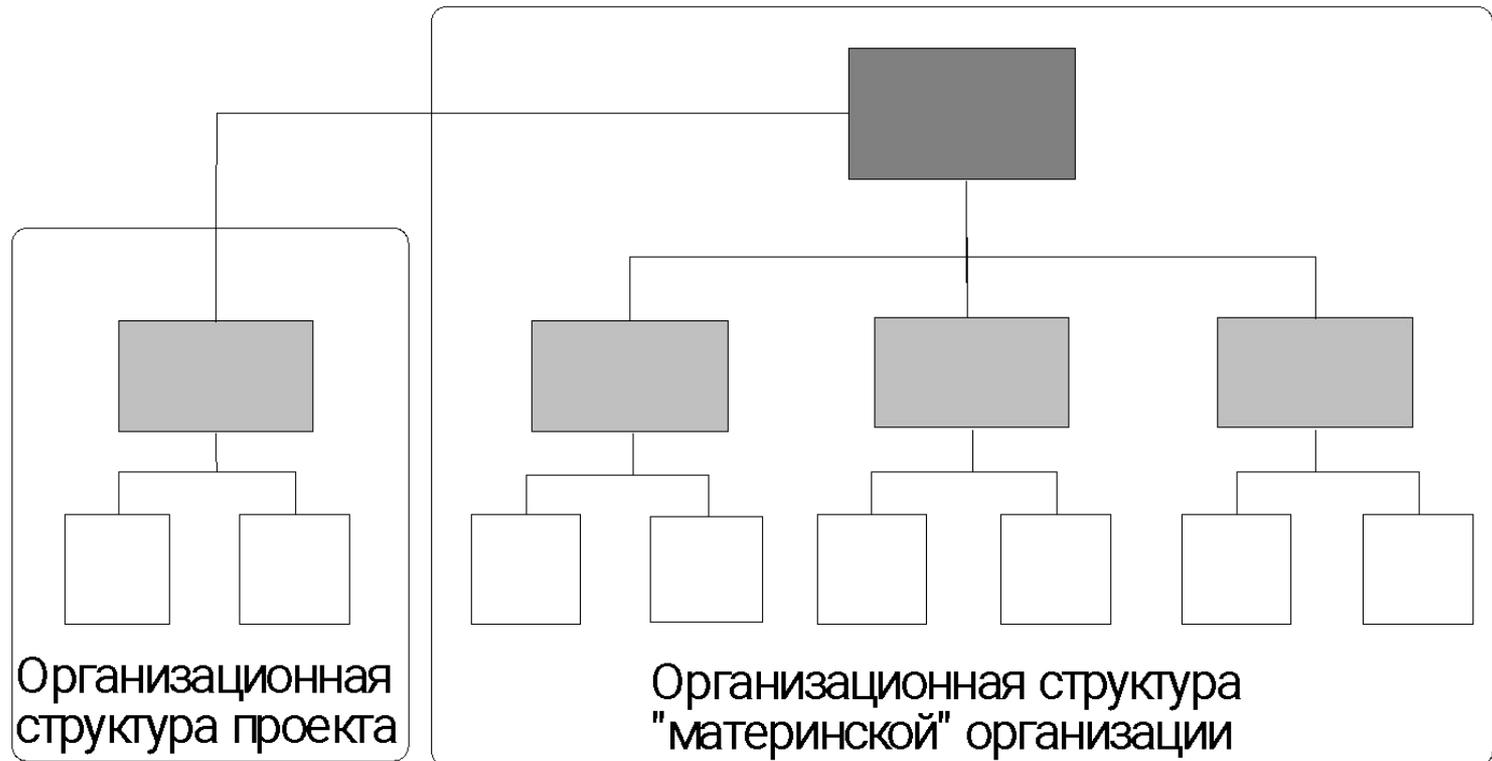
Пример OBS (реальный)

Организационная структура проекта



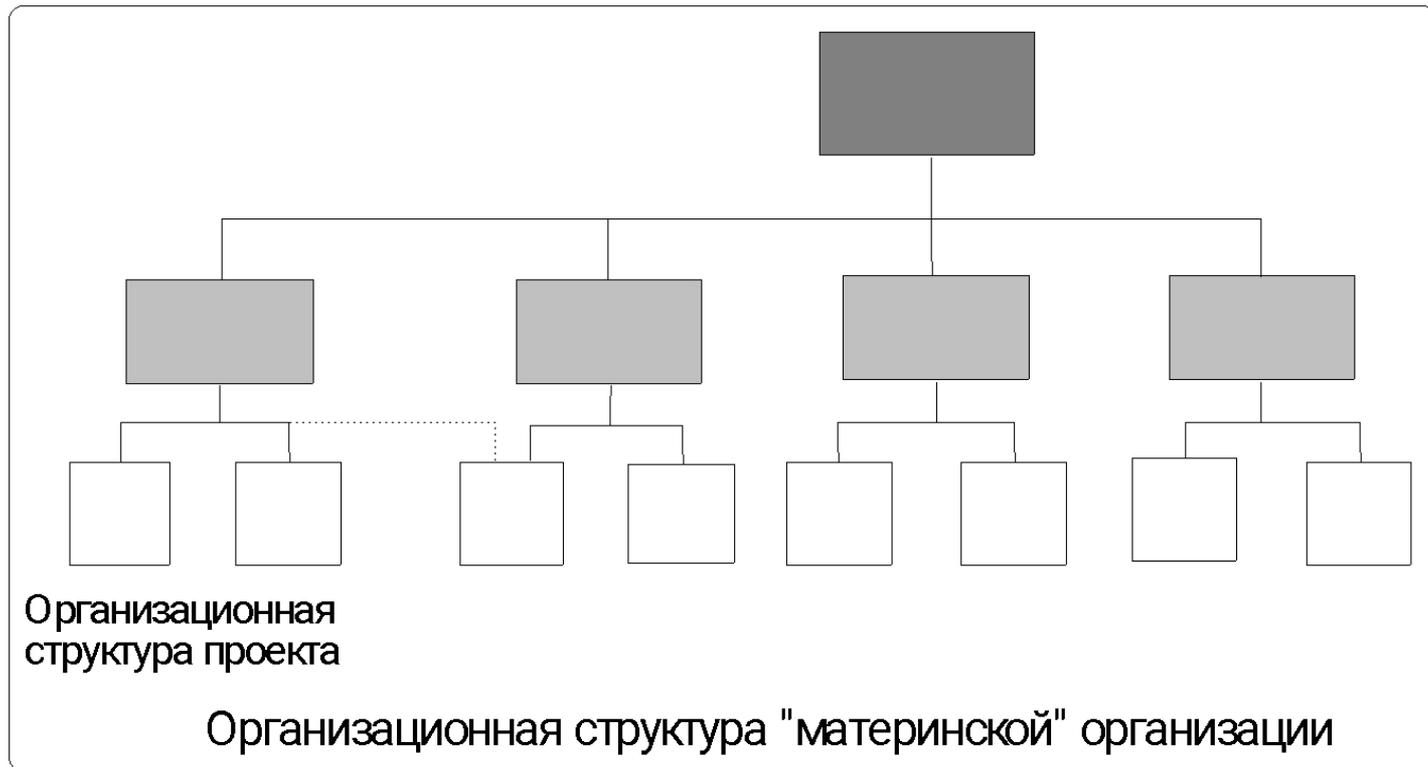
«Выделенная» организационная структура

- Создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она ликвидируется. Основными организационными ресурсами являются ресурсы «материнской» организации, которые на время проекта выделяются в структуру проекта и после его завершения возвращаются обратно.



Организационная структура «Управление по проектам»

- Предполагает создание внутри организации отдельного структурного подразделения, взаимодействующего с другими подразделениями «материнской» структуры. Применяется в случае регулярного осуществления одного или нескольких проектов.



Вплив характеристик проектів на вибір організаційної структури управління



Матрица ответственности

- позволяет четко определить, кто за что отвечает

	Высшее руководство	Куратор проекта	Проектный офис	Менеджер проекта	Команда проекта	Организация подрядчики
Бизнес-планирование	У	С	С	О, И	И	
Разработка устава проекта	У	С	С	О, И	И	С
Выпуск приказа о запуске проекта	У	О, С	С	И		

На пересечениях работ и ролей обозначают, имеет ли отношение данный человек к этой работе, и, если имеет, то какое.

Матрица ответственности

- **Матрица ответственности - матрица распределения ответственности по проекту, форма, которая описывает связь организационной структуры проекта с работами. Матрица "приписывает" каждому пакету работ конкретных исполнителей. Матрица ответственности связывает пакеты работ с организациями-исполнителями на основе структуры работ и организационной структуры исполнителей.**
-