

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

к.т.н. доцент Гордеева Инна

КОМАНДА
ИЛИ
РАБОЧАЯ ГРУППА?

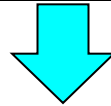
- **Рабочая группа** - это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи.
- **Команда** - группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных 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

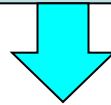
- **Команда проекта** – это группа людей, взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.
- Под **формированием команды** понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовать их профессиональный,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

Жизненный цикл команды проекта

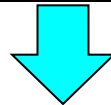
Образование



Интенсивное формирование



Нормализация деятельности



Выполнение планов



**Трансформация
(расформирование)**

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

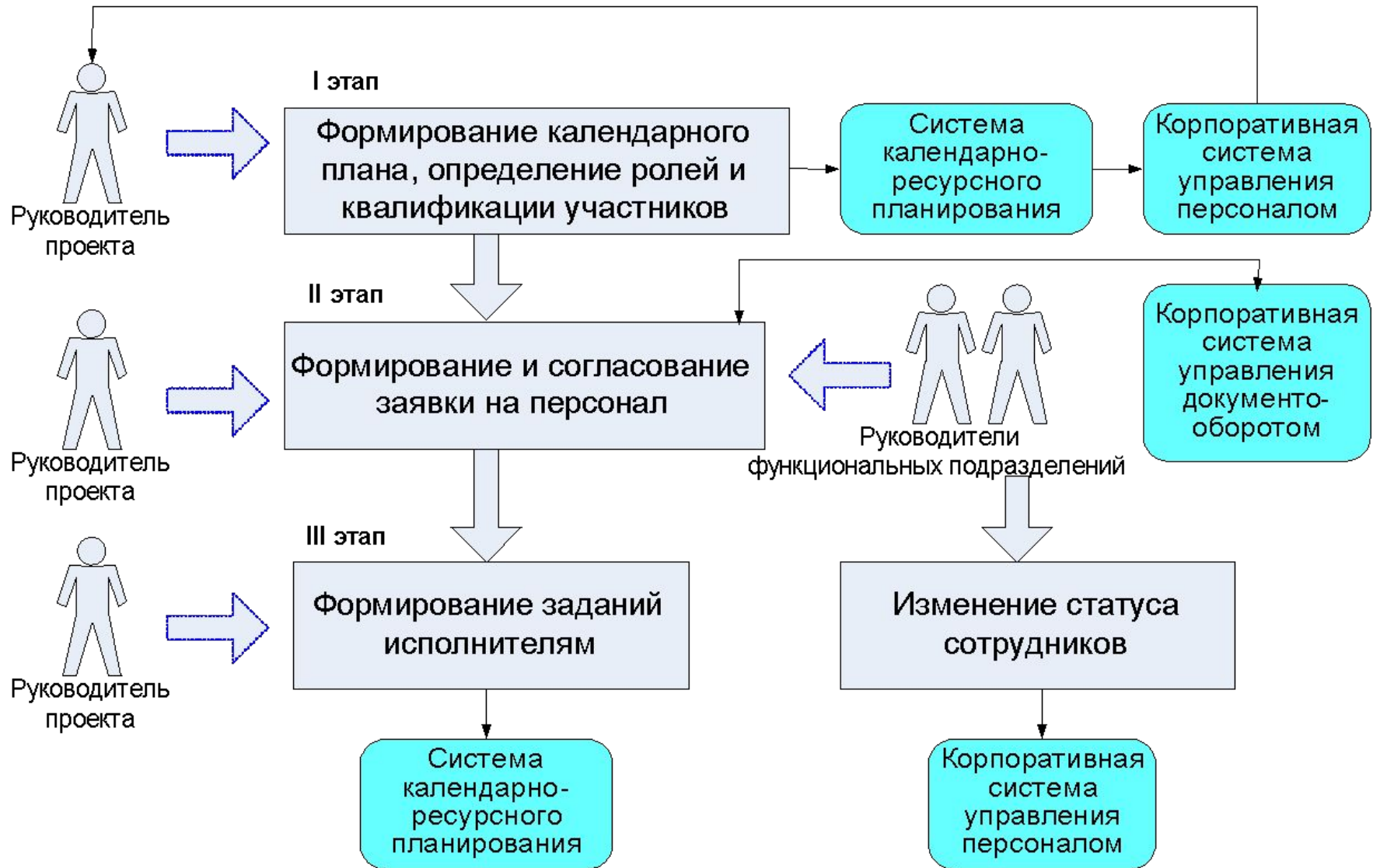
**«Как корабль назовешь, так он и
поплывет»**

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

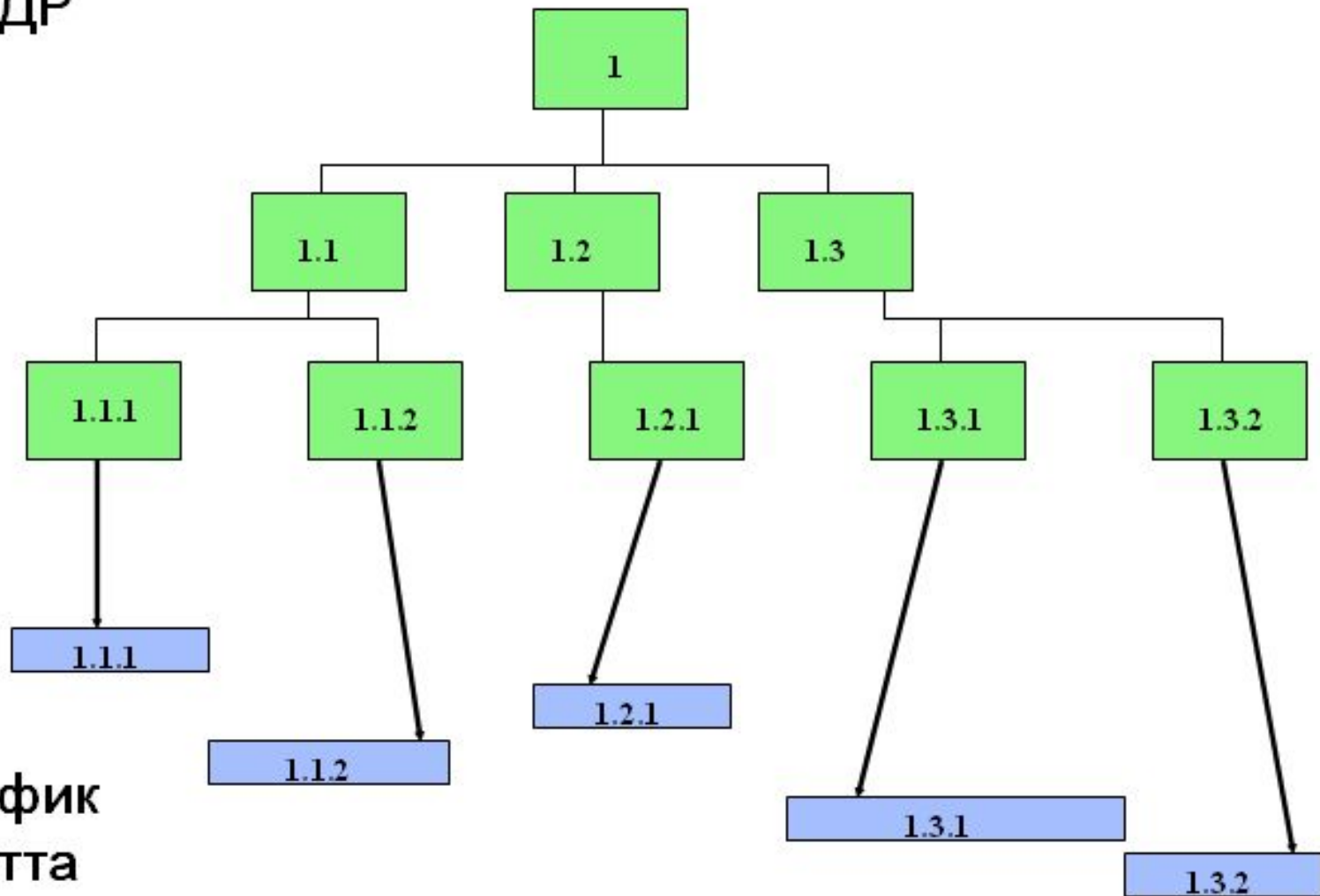


График
Гантта

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

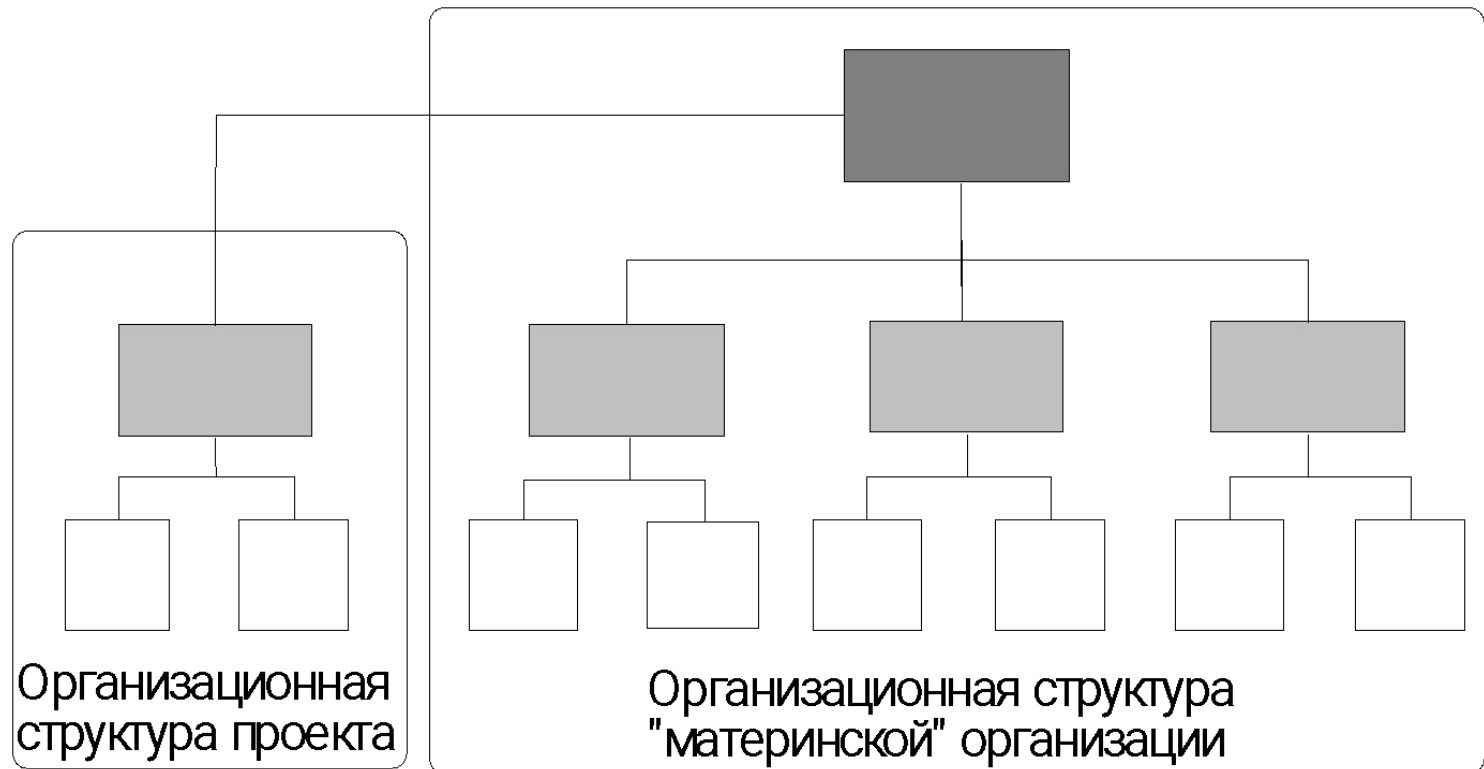
- Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- Соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- Соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

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

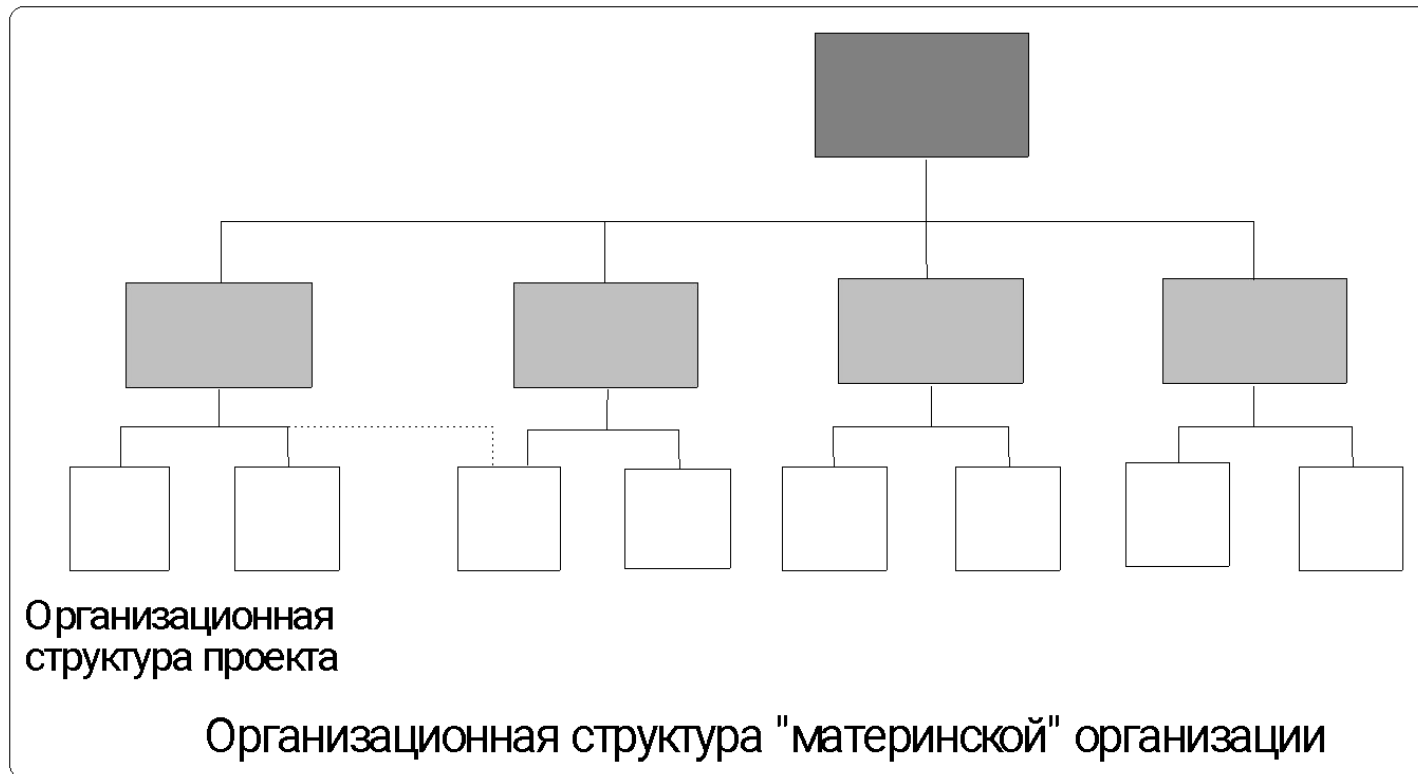
«Выделенная» организационная структура

- 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»

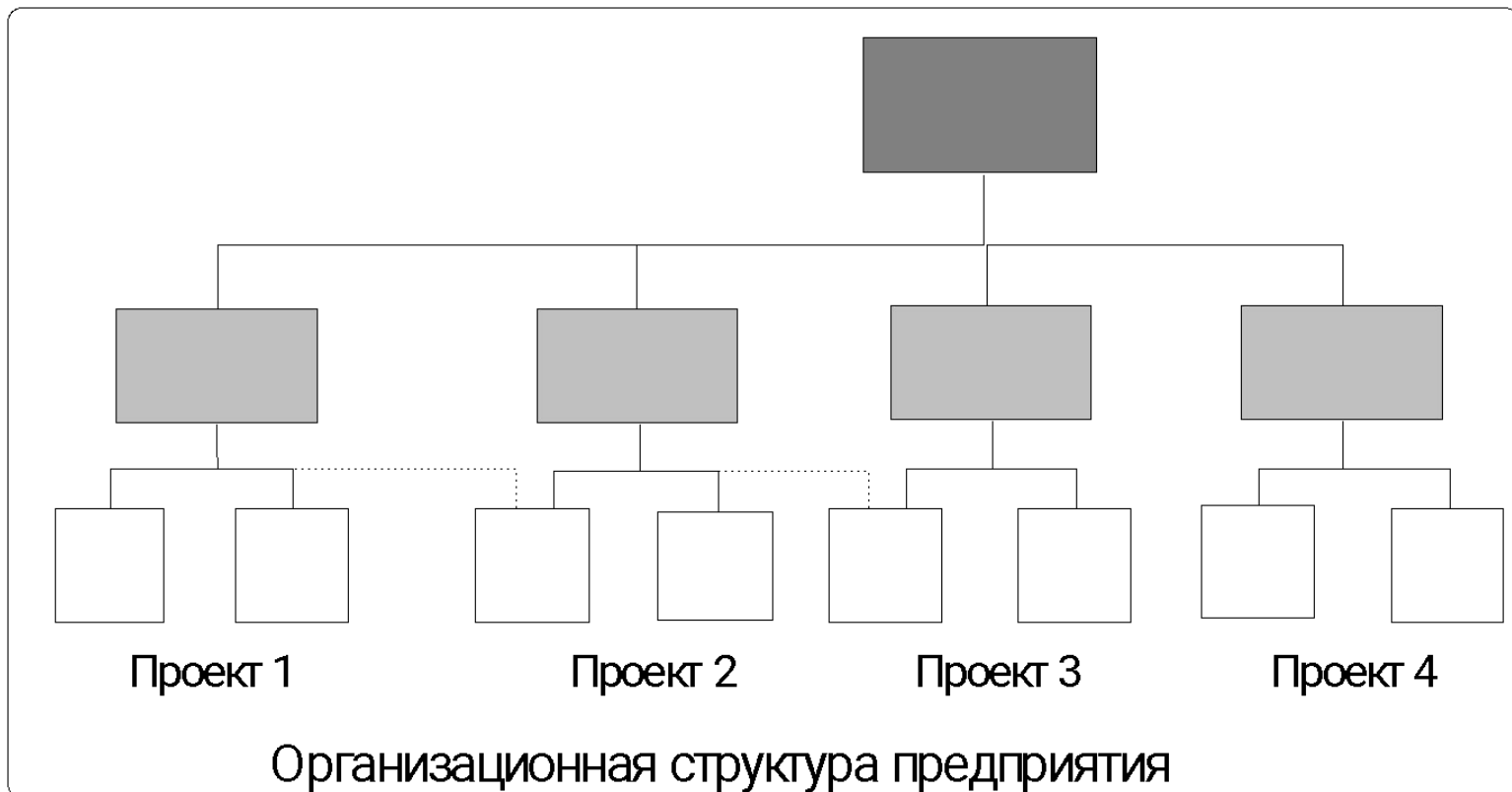
- Предполагает создание внутри организации отдельного структурного подразделения, взаимодействующего с другими подразделениями «материнской» структуры. Применяется в случае регулярного осуществления одного или нескольких проектов.



Организационная структура

«Всеобщее управление проектами»

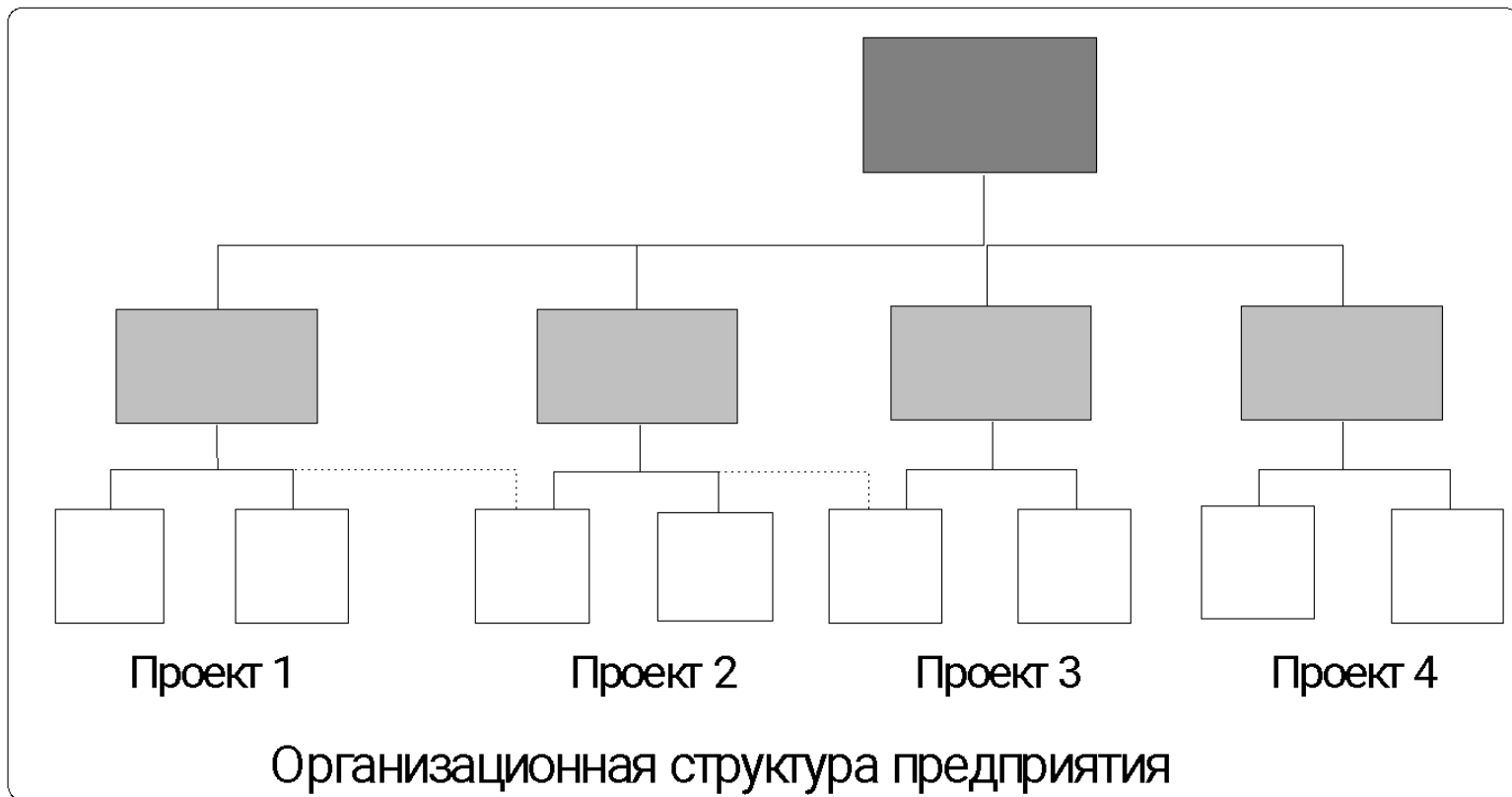
- Организационная структура проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления. Ресурсы для проекта и для прочей деятельности могут быть общими и использоваться совместно. Применяется в случае, если деятельность материнской организации является проектной.



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:

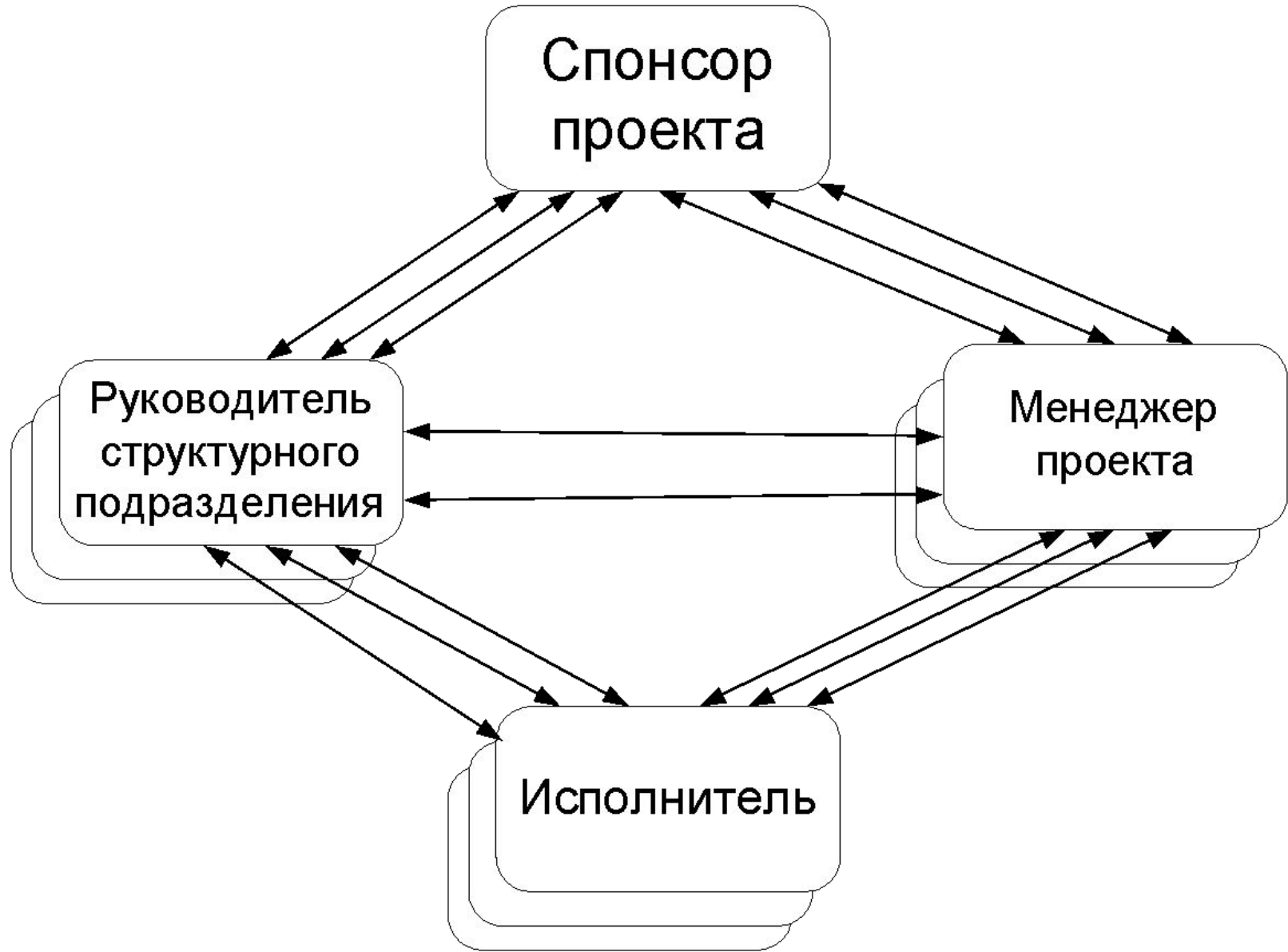
1. Генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции управления проектом и выполняет все работы по реализации проекта либо основную часть этих работ.
2. Заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одни и та же организация (подобным образом реализуются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

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

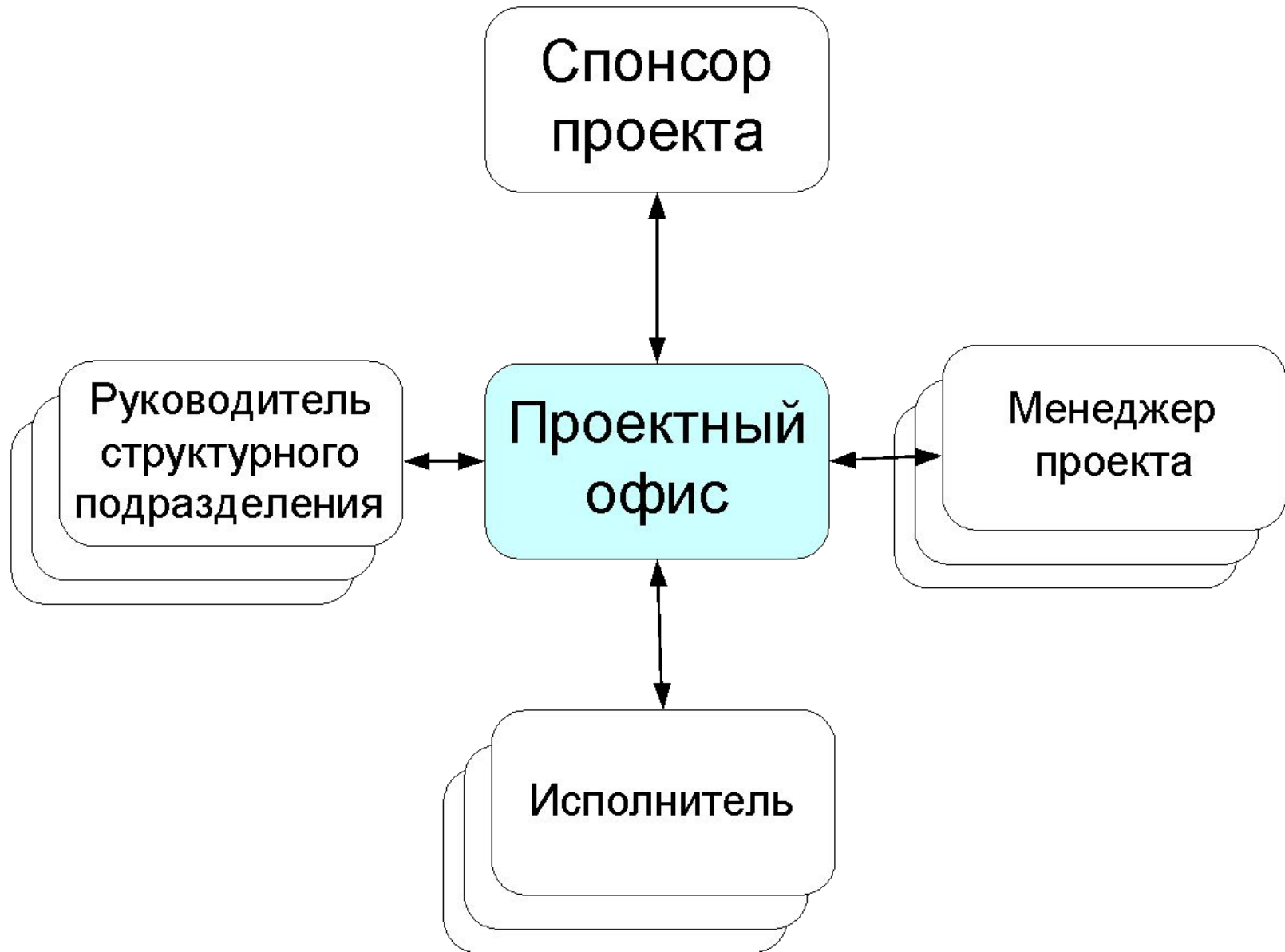
Проектные роли

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">1. Как разработать смету трудозатрат проекта?2. Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта?3. Как переводить трудозатраты в финансы и наоборот?4. Как управлять стоимостью проекта?5. Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов?6. Как проводить изменения бюджета проекта?7. Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников?

Области знаний в проектном учете и отчетности

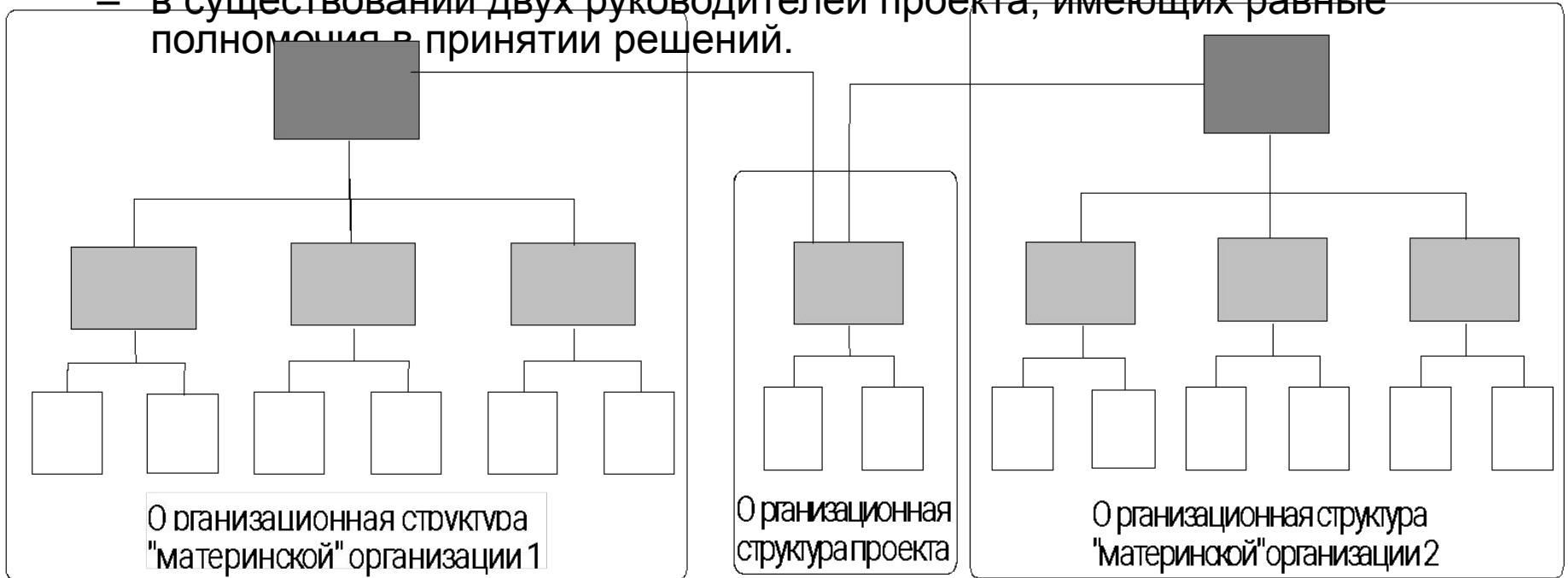
Роль	Область знаний
Исполнитель	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="490 354 1845 401">1. От кого и в какой форме получать задания?<li data-bbox="490 425 1845 529">2. Что делать, если задания накладываются по срокам?<li data-bbox="490 568 1845 672">3. Как выстроить приоритеты выполнения заданий?<li data-bbox="490 711 1845 815">4. В какой форме отчитываться о выполнении заданий и кому направлять отчеты?<li data-bbox="490 853 1845 958">5. Что считать проблемой и кому сообщать об их возникновении?<li data-bbox="490 996 1845 1100">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="490 1182 1845 1223">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.

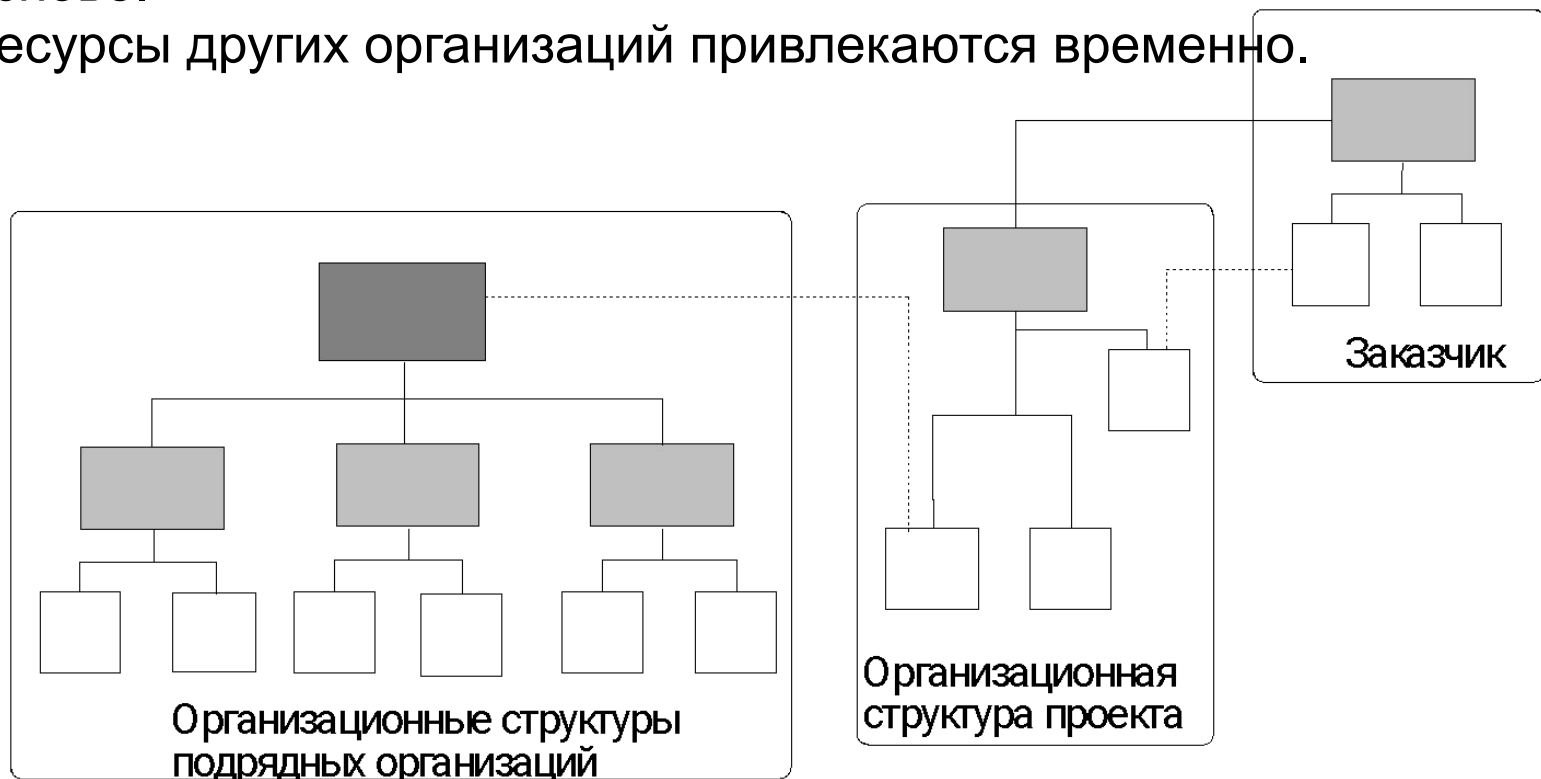


Схема «Управление проектом –

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.

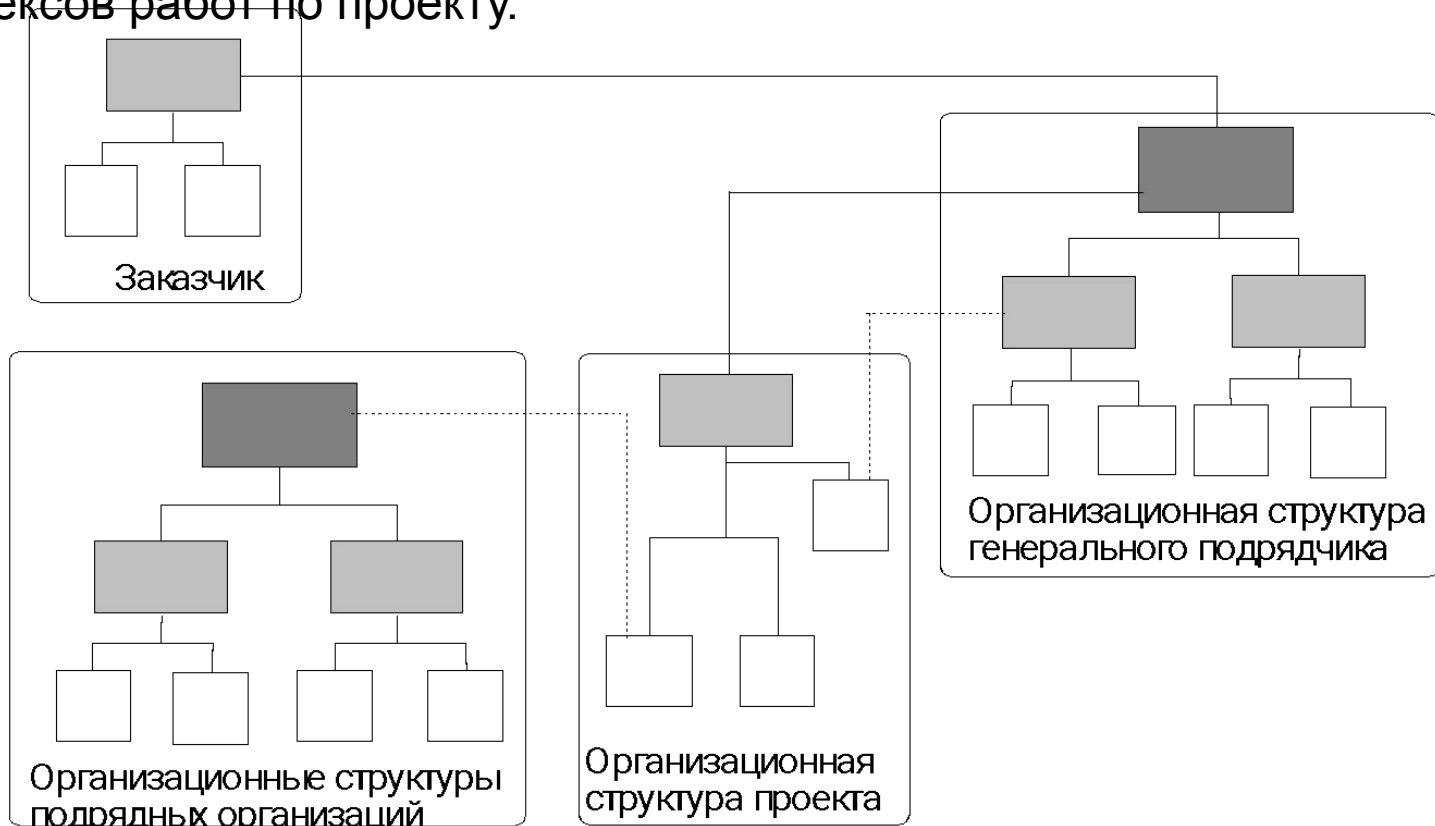
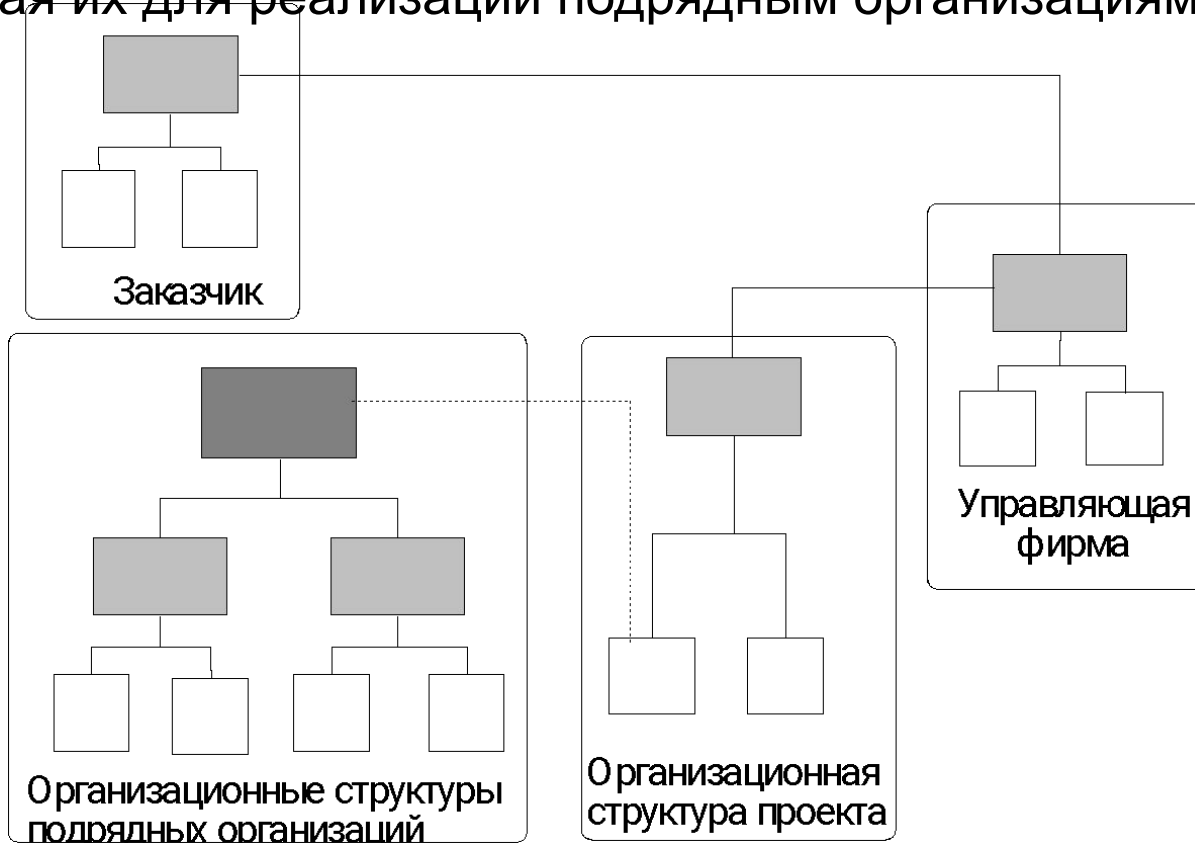


Схема «Управление проектом – функция управляющей фирмы»

- 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.

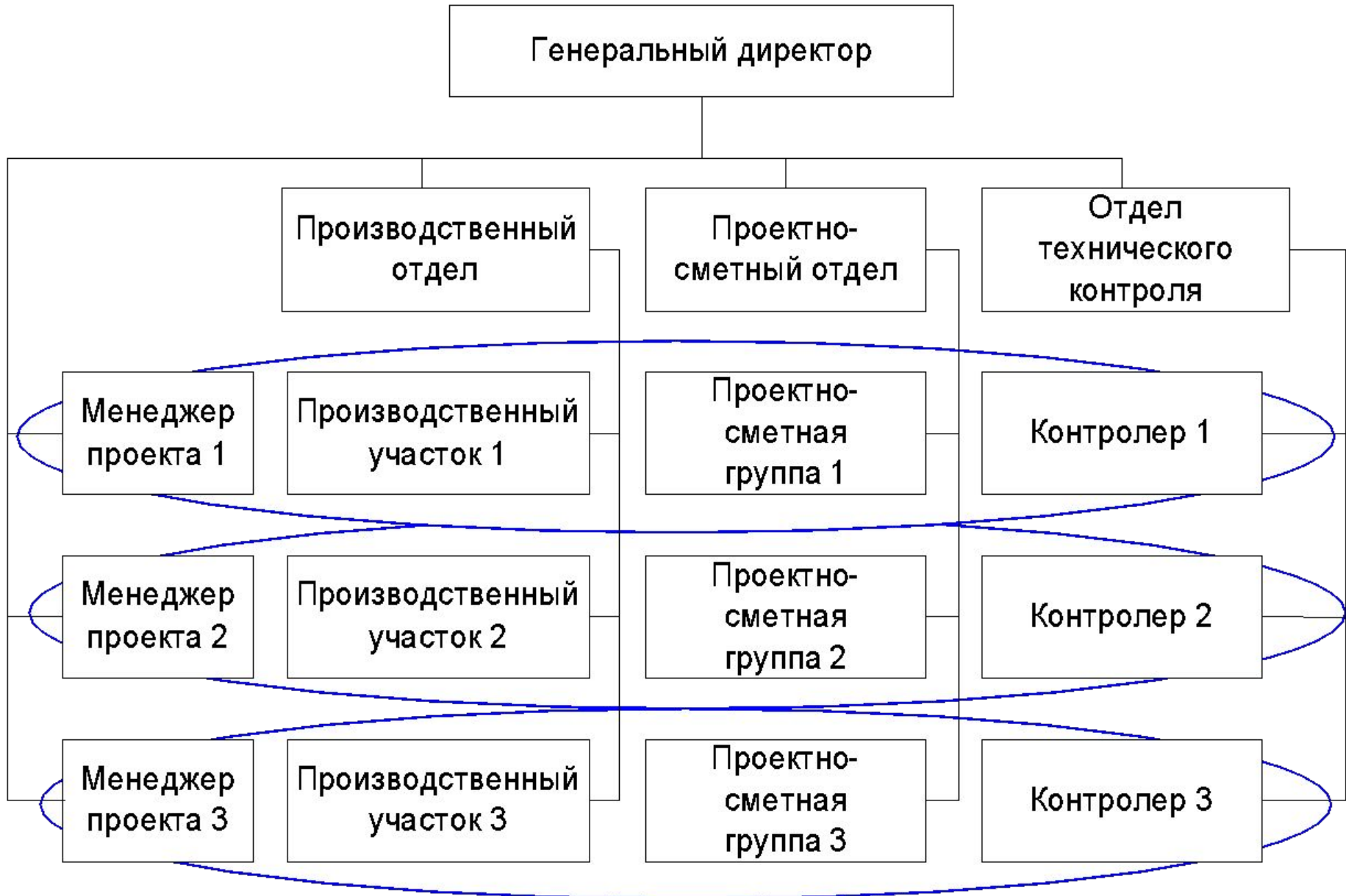
Недостатки

- 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



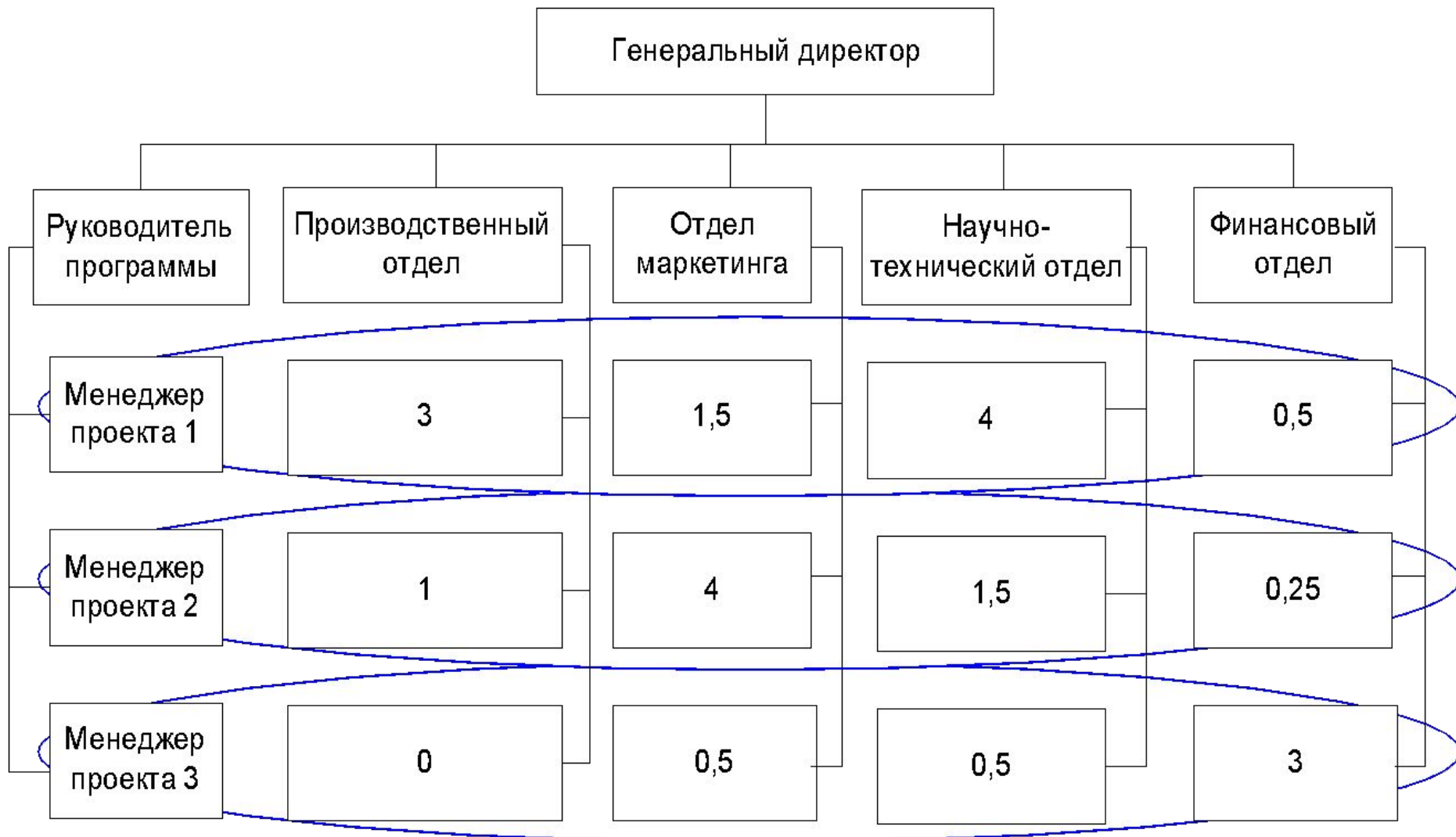
Преимущества

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

Последовательность разработки организационной структуры



Формирование эффективной команды

На основе анализа научных исследований д-р Мередит 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

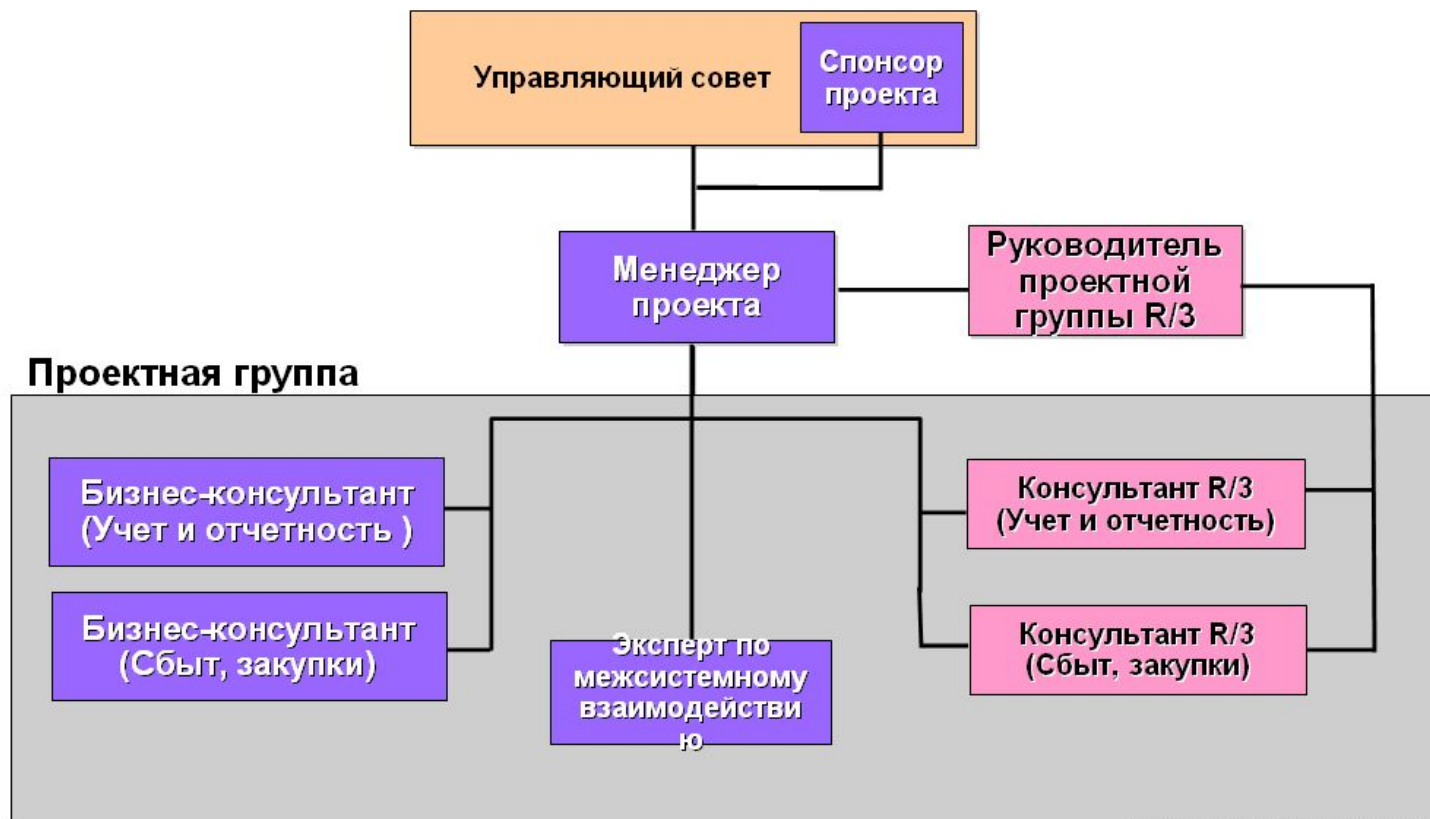
Люди

Задачи



Пример OBS (из рекомендаций)

Организация проектной группы



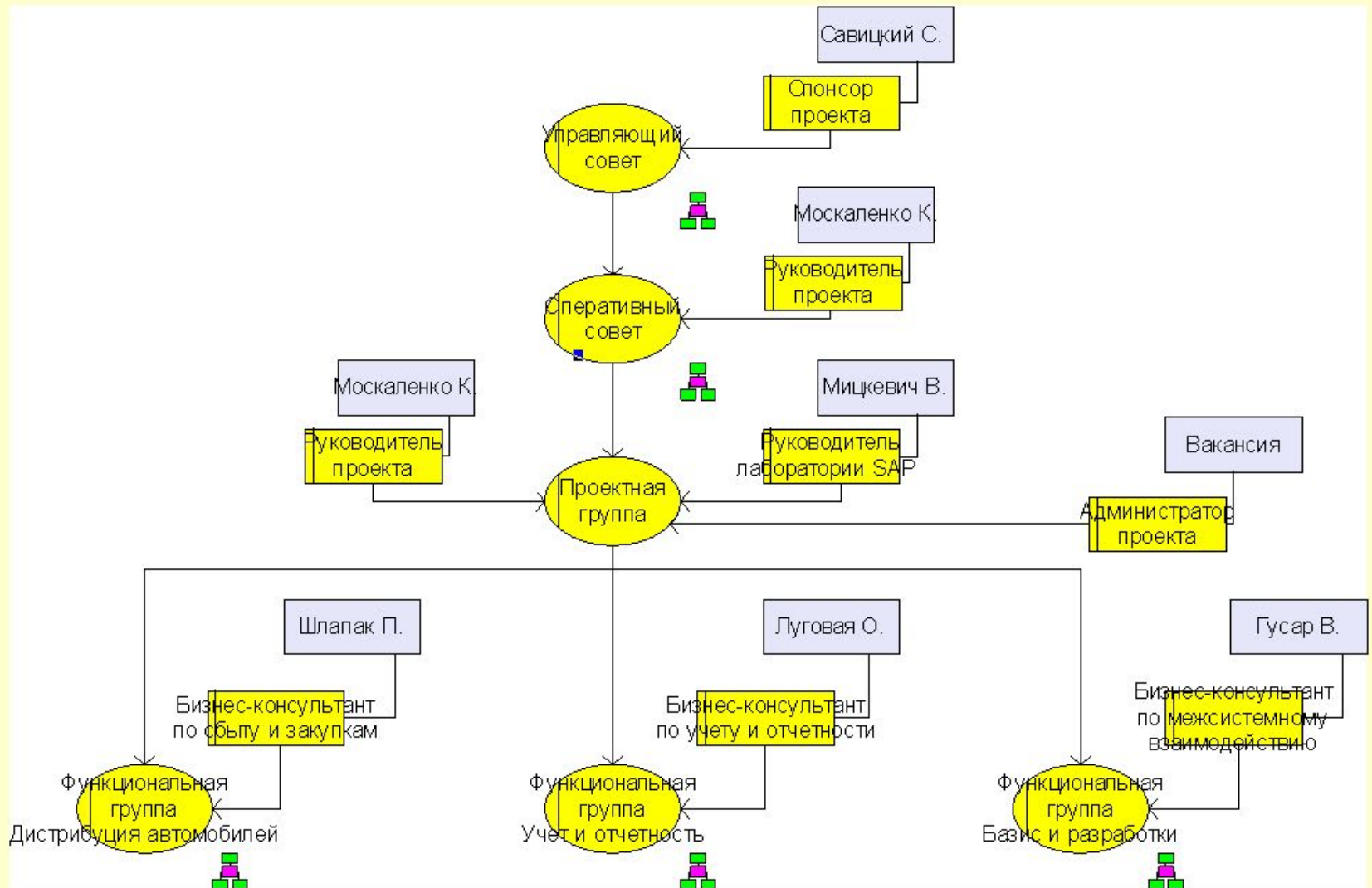
Члены проектной группы работают на проекте со 100 % занятостью

Роль : Заказчик

Роль : SAP

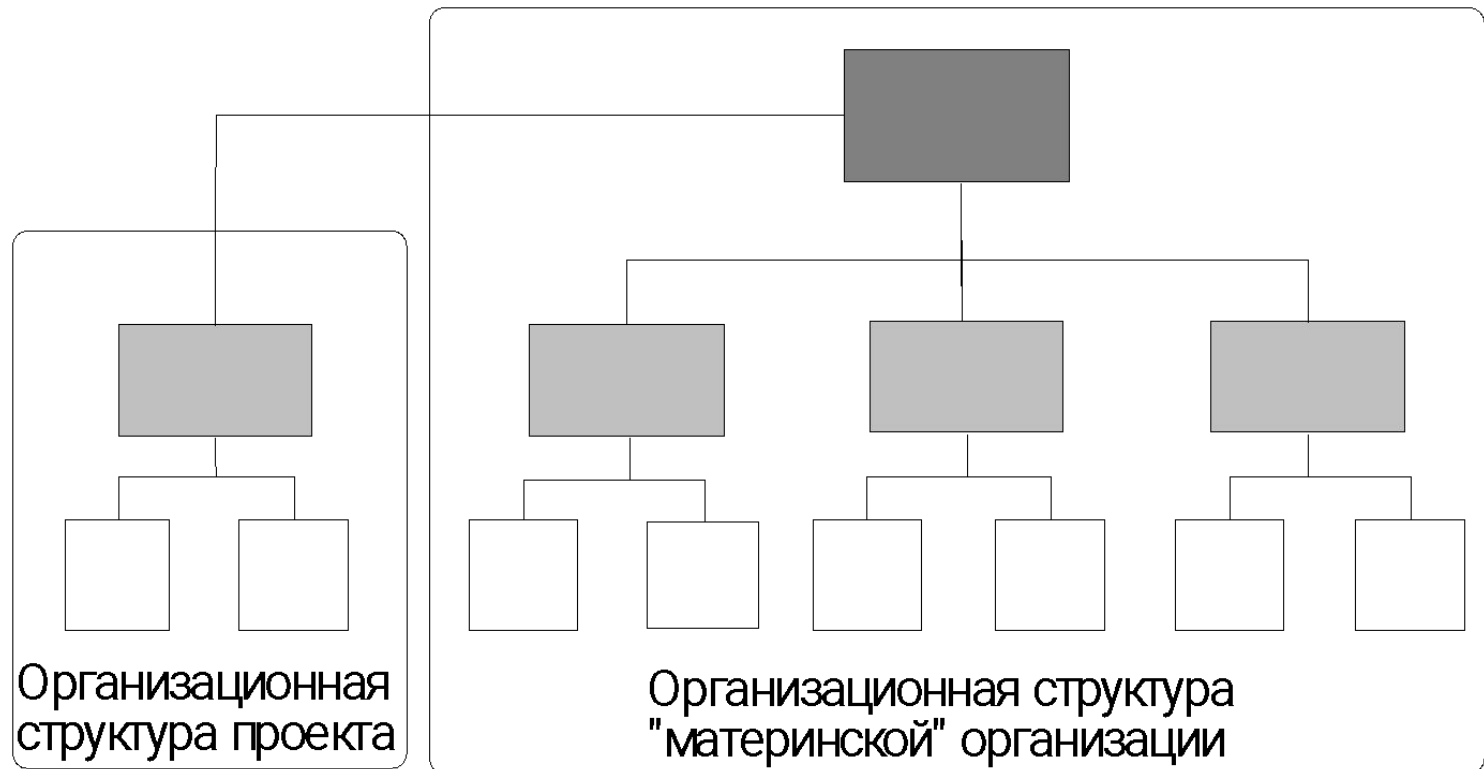
Пример OBS (реальный)

Организационная структура проекта



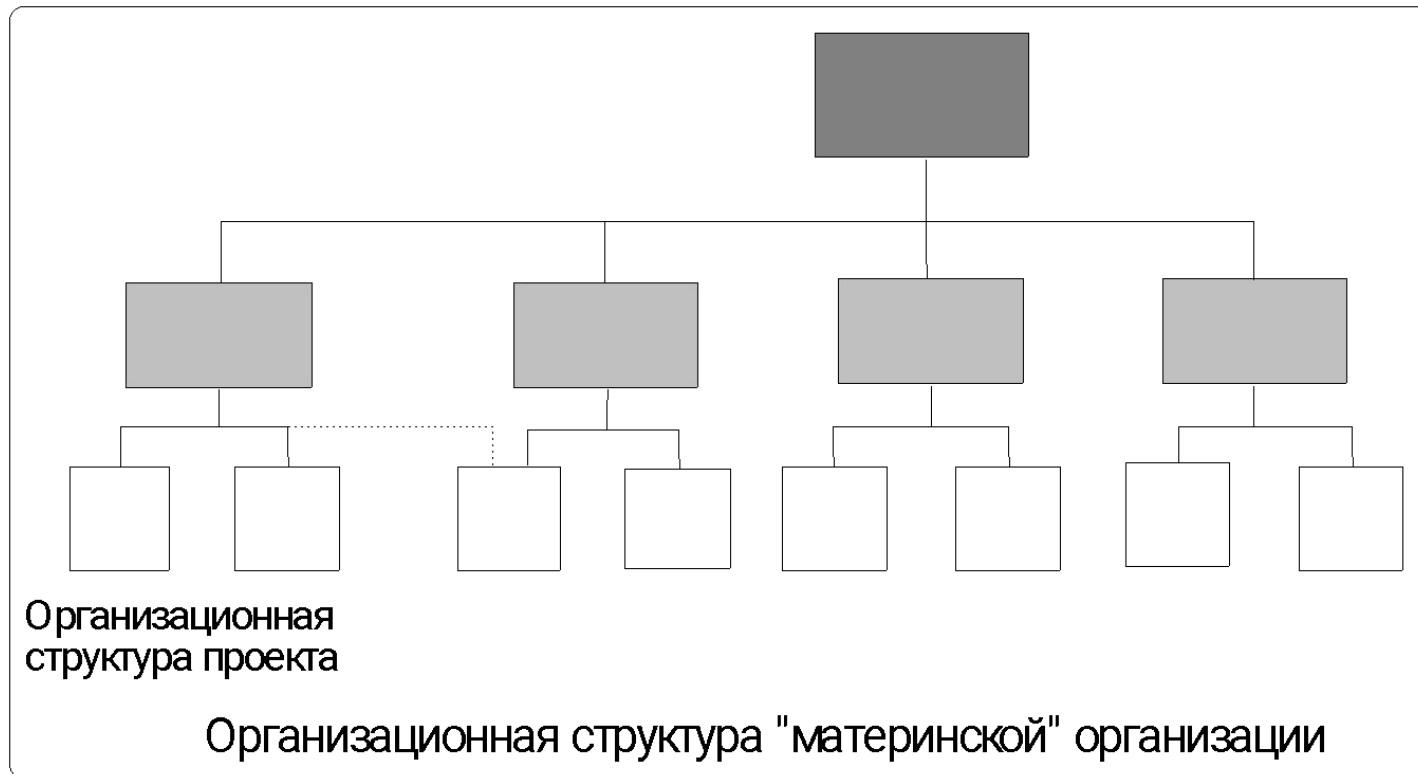
«Выделенная» организационная структура

- 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.**
-