

3. Организационные структуры и формы управления проектами

3.1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Задачи организации эффективного управления проектами

- Распределение сфер ответственности и влияния между участниками проектов
- Установление формальных правил и обеспечение взаимодействия основных исполнителей
- Обеспечения доступа к информации для всех заинтересованных участников проекта
- Обеспечение гибкости использования имеющихся ресурсов

Задачи эффективного управления решаются на трех организационных уровнях

концептуальный

- Определяются конфигурации связей и основные принципы взаимодействия участников проекта, цели и задачи проекта, объемы и источники финансирования

стратегический

- Определяются такие организационные элементы, как структурные подразделения и связи между ними, ведущие менеджеры и т.д.

оперативный

- Назначаются конкретные исполнители, определяются материально-технические ресурсы

Типы конфигурации связей на концептуальном уровне

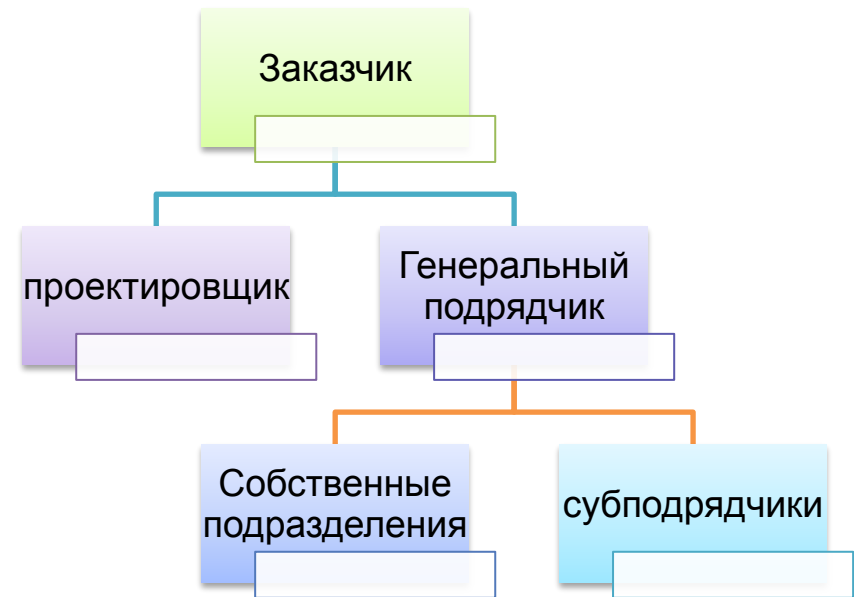
Традиционна
я

Заказчик-
подрядчик

Под ключ

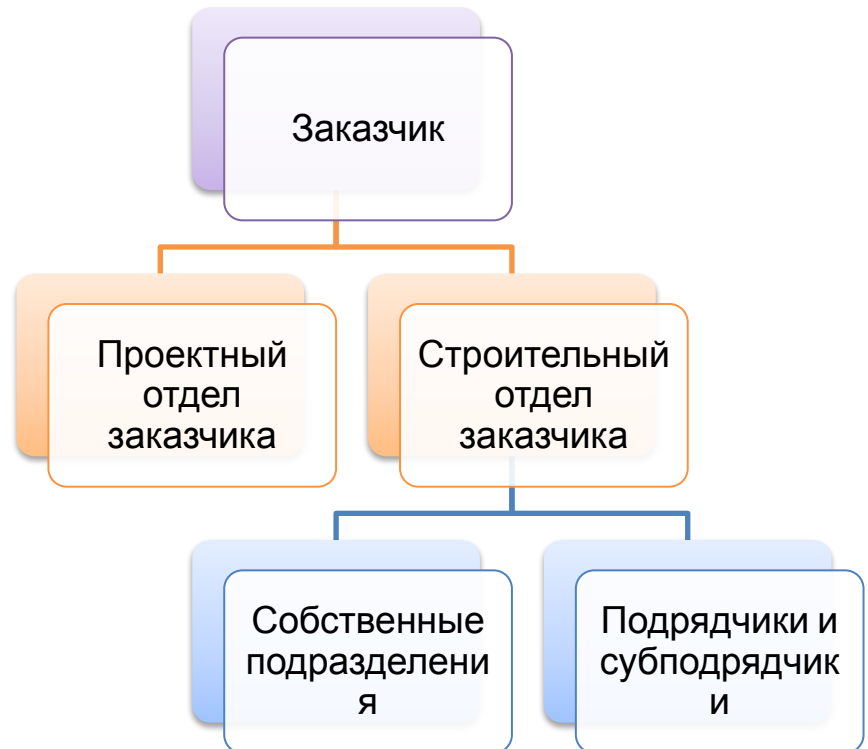
Традиционная

- Заказчик сам берет на себя управление проектом
- Заказчик финансирует проект из собственных средств
- Основные строительные функции берет на себя генеральный подрядчик



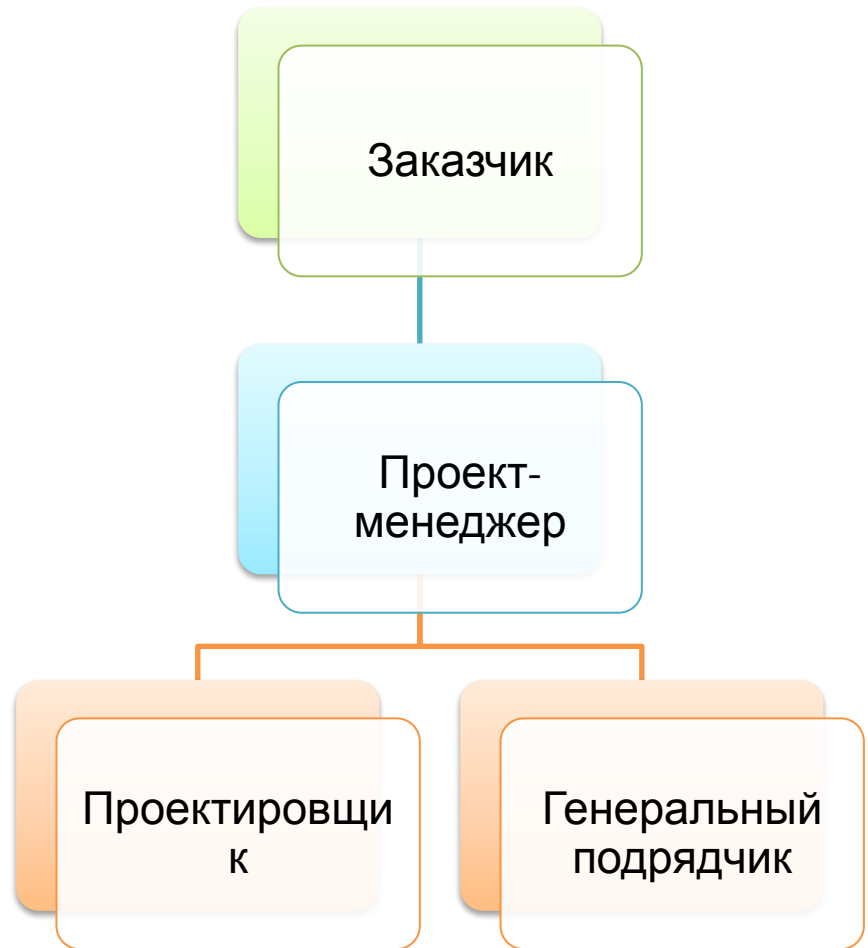
Заказчик-подрядчик

- Заказчик принимает участие в выполнении строительного-монтажных работ,



«Под ключ»

- Предусматривает контракт на весь объем работ, сам заказчик участвует только в контроле качества и приемке работ



Организационная структура проекта

- Упорядоченная совокупность органов управления проектом и схема взаимосвязей между ними

Организационная форма проекта

- Определенная организация взаимодействия и отношений между всеми участниками проекта

Варианты организационных форм

Выделенная (адхократическая)

- Проект для организации – разовое мероприятие
- Создается для проекта, потом ликвидируется
- Ресурсы «материнской» компании на время даются, потом забираются

Управление по проектам

- Организация регулярно осуществляет проекта
- Внутри «материнской» организации создается структура, которая постоянно участвует в управлении проектами

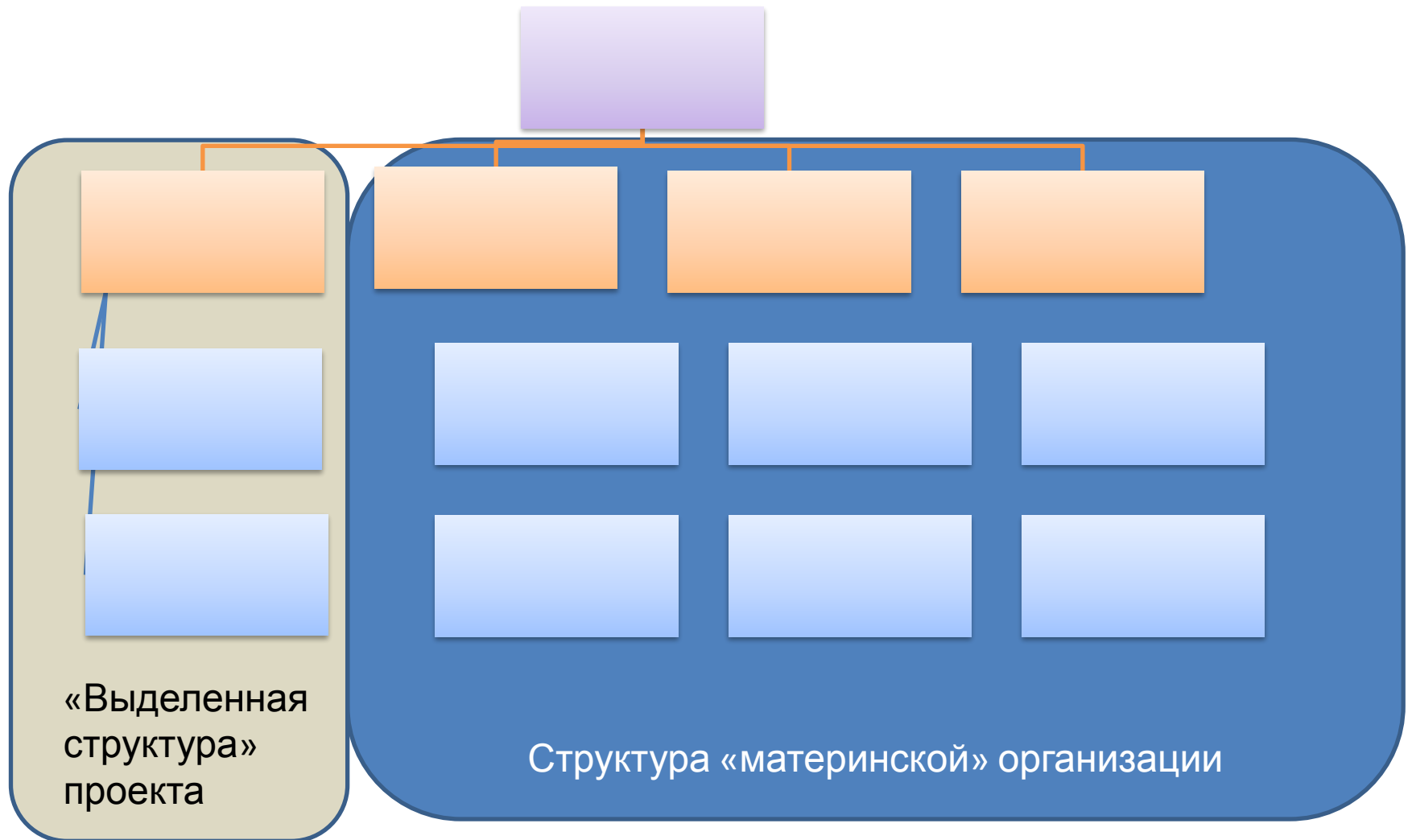
Всеобщее управление проектами

- Деятельность «материнской» организации полностью состоит из управления проектами

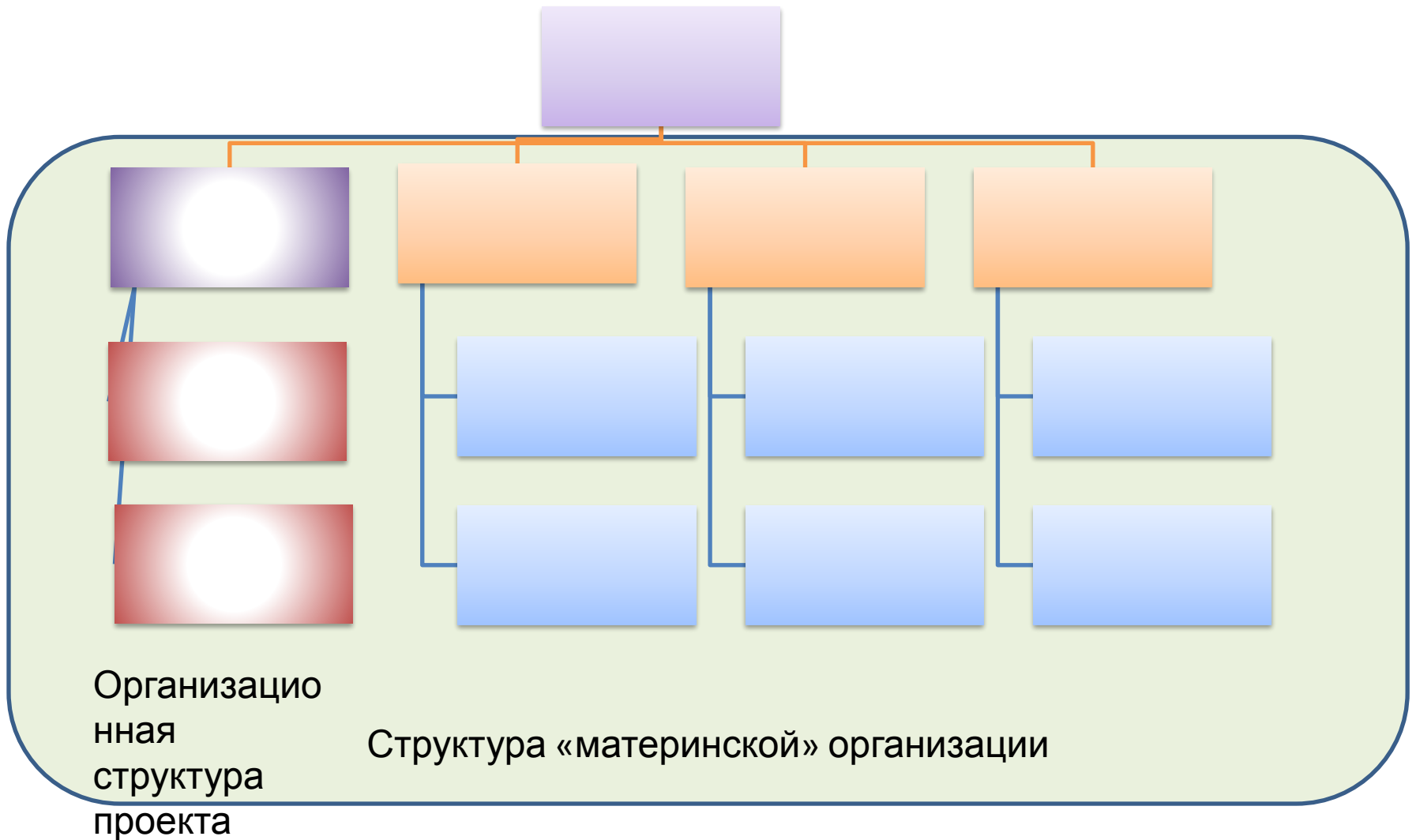
Двойственная

- В проекте участвуют две равнозначные организации

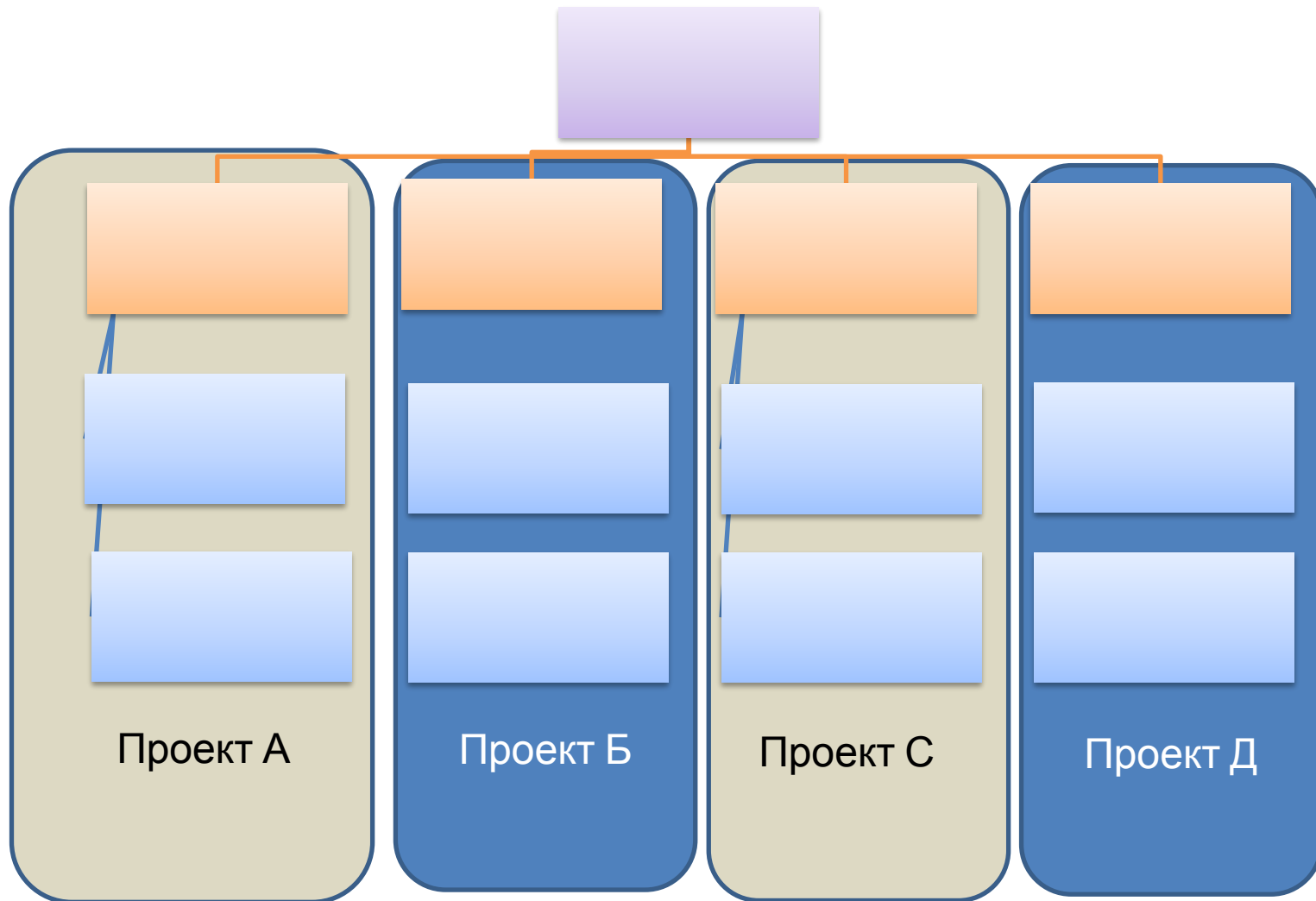
Адхократическая (выделенная) структура



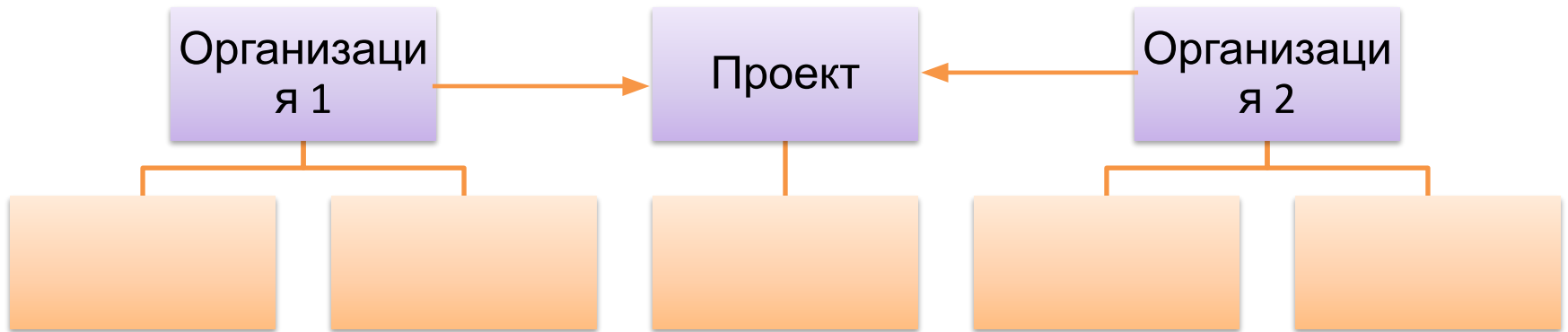
Управление «по проектам»



Всеобщее управление проектами



Двойственная структура управления проектами



На стратегическом уровне

- Происходит выбор организационной структуры проекта

Организационная структура

Совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними

Принципы построения организационной структуры управления проектом

- Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта
- Соответствие организационной структуры содержанию проекта
- Соответствие организационной структуры внешнему окружению

Требования к организационной структуре проекта

ОПТИМАЛЬНОСТЬ

- минимум числа ступеней

оперативность

- быстрое принятие управленческих решений
- распределение прав и ответственности

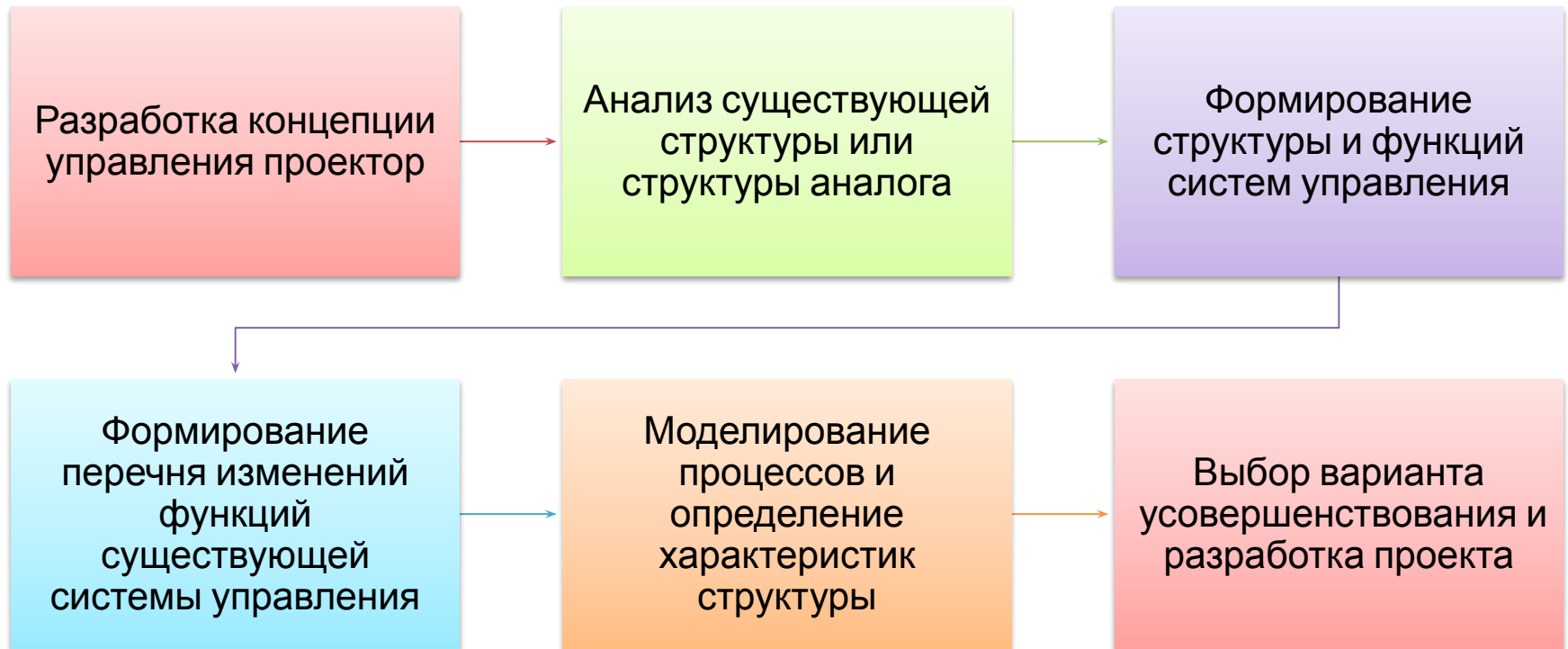
ЭКОНОМИЧНОСТЬ

- рациональное разделение управленческого труда
- минимум затрат на управление
- минимум уровней управления
- сокращение цепи команд.

Факторы, влияющие на организационную структуру

- размер организации;
- характер производства;
- особенности вида деятельности;
- уровень механизации;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, региональный, национальный, международный рынок)
- особенности технологии;
- наличие финансовых средств.

Этапы разработки структуры



3.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Организационная структура фиксируется в виде:

- графических схем;
- штатного расписания персонала;
- положениях о структурных подразделениях аппарата управления;
- должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Организационную структуру характеризуют:

количество уровней
управления

особенности иерархии

характер распределения
полномочий и
ответственности по
вертикали и горизонтали
структуры системы
управления

Основные структуры, используемые при управлении проектами

Матричная

Функциональна
я

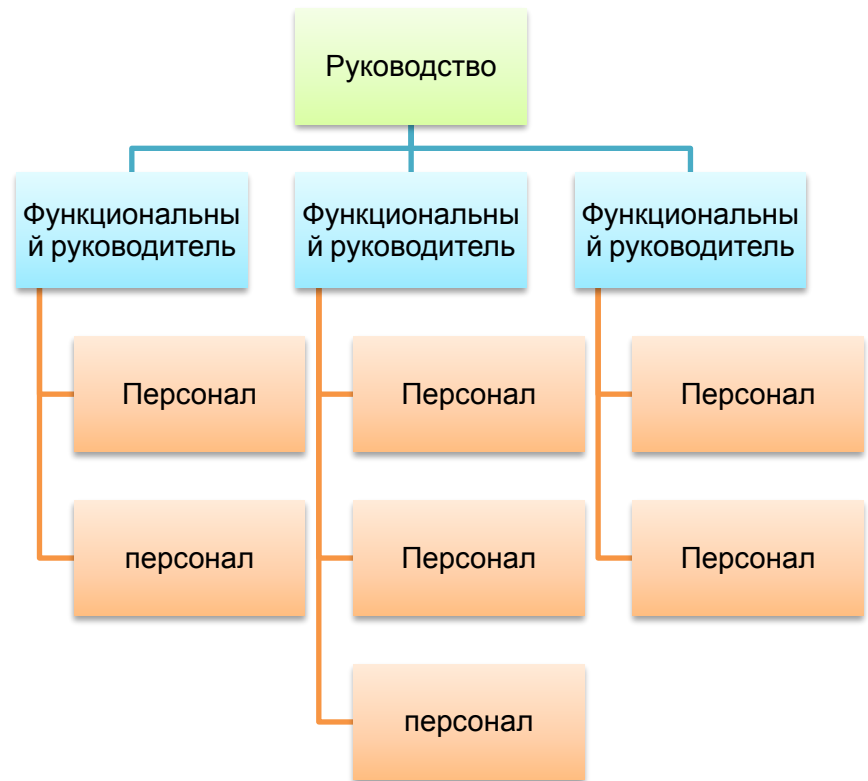
Проектная

Функциональная структура

- Предполагает распределение пакета работ проекта по существующим подразделениям организации

Функциональная структура

- Управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей
- В этом случае обычно назначается несколько координаторов, которые осуществляют связь между функциональными подразделениями



Функциональная структура

- Реализация проектного управления осуществляется путем создания рабочих групп.

Достоинства и недостатки использования функциональной структуры

+

- Сотрудники имеют перспективу карьерного роста
- Стимулирует специализацию
- Нет дублирования функций

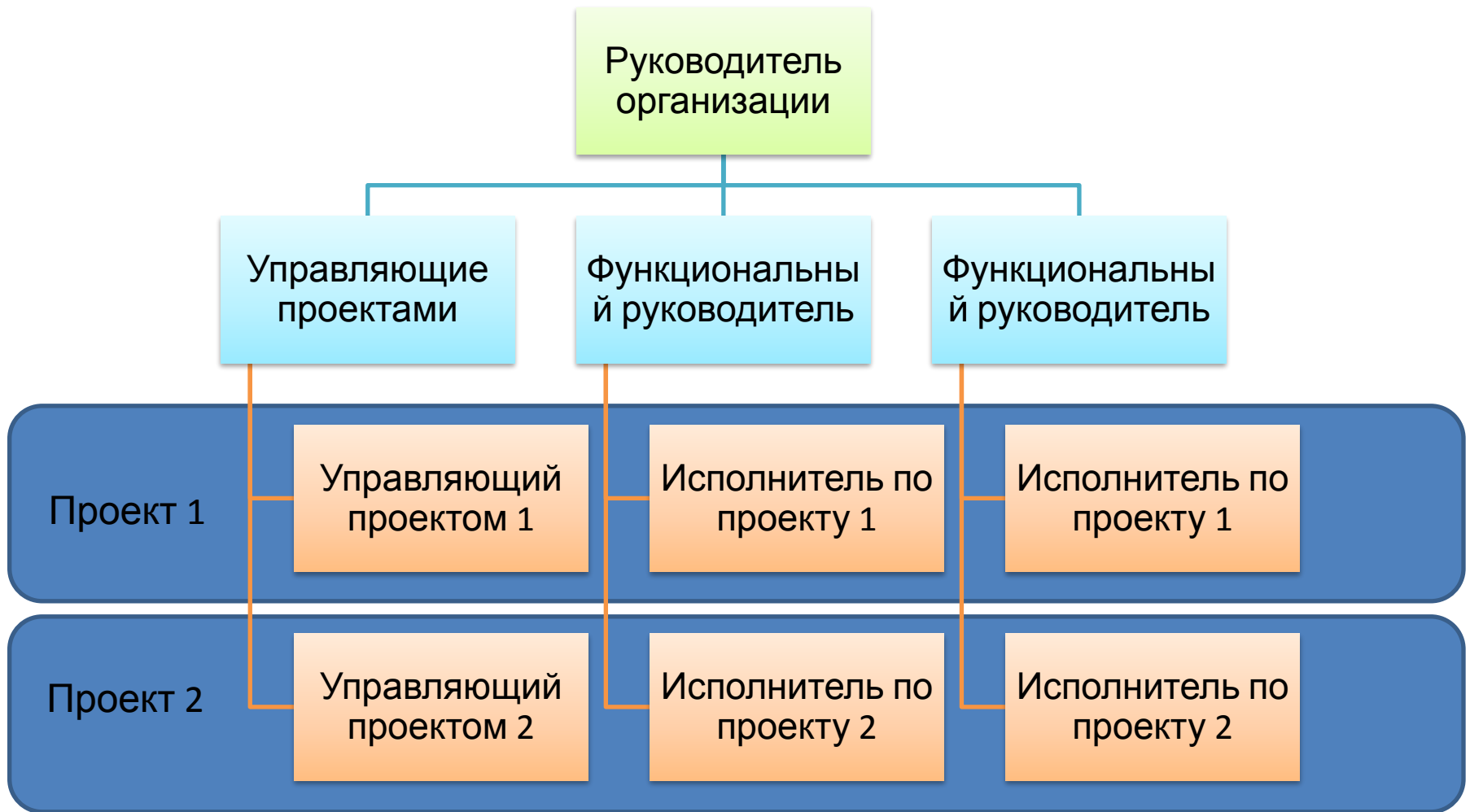
-

- Низкая мотивация сотрудников при работе над проектом
- Не очень высокая эффективность коммуникаций между отдельными подразделениями
- Проблемы с решением комплексных задач

Матричная структура

- При использовании матричной структуры в управлении проекта для решения проблем создаются временные проектные группы.
- Менеджер проекта распределяет ресурсы и несет ответственность совместно с руководителями подразделений

Матричная организационная структура



Матричная организационная структура: достоинства и недостатки

+

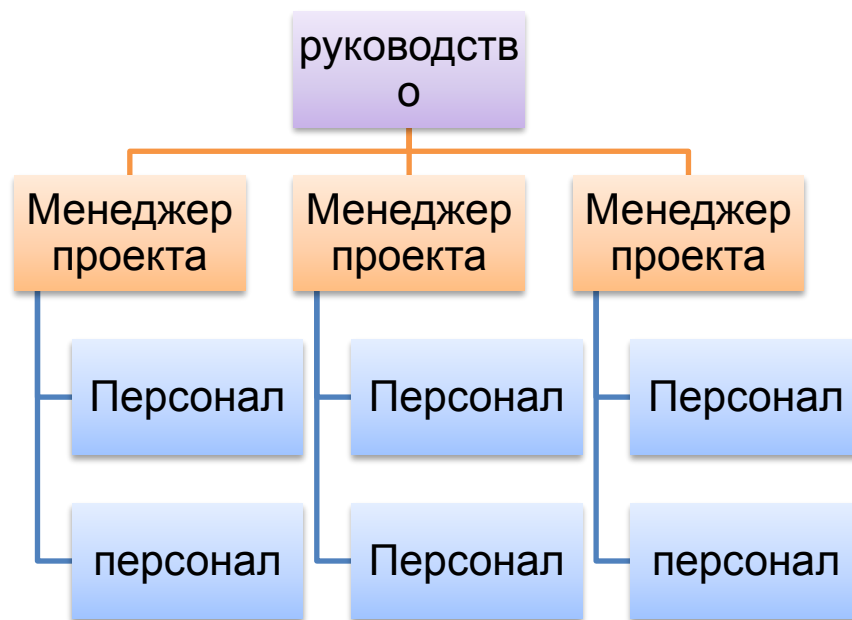
- Проект и его цели находятся в центре внимания
- Сохраняются все преимущества функциональных структур
- Персонал достаточно мотивирован на проект, при этом у него нет страха за карьеру
- Появляется возможность гибко настраивать организационную структуру

-

- Возникают конфликты между проектной и функциональной структурой
- Есть необходимость дополнительно координировать деятельность нескольких проектов
- Проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями подразделений
- Нарушается принцип единоначалия

Проектная структура

- Для решения задач, связанных с проектом, создается специальная рабочая группа, которая перестает существовать после окончания проекта.
- Персонал и ресурсы после окончания проекта возвращаются в свои подразделения или уходят из организации



Достоинства и недостатки проектной структуры

Достоинства

- Комплексный подход к реализации проекта,
- Возможность концентрации всех усилий на решении конкретной задачи
- Гибкость структуры
- Большая ответственность руководителя за результат проекта

Недостатки

- При наличии у организации нескольких проектов – дробление усилий, рассредоточение ресурсов между специалистами
- Снижение у сотрудников мотивации за счет того, что они перестают осознавать свое место в компании
- Дублирование функций

Критерии выбора организационно-правовой

СТРУКТУРЫ

Критерии оценки	Организационная структура		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий для реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проектного	Короткая	Средняя	Длительная

Критерии выбора организационно-правовой СТРУКТУРЫ

Критерии оценки	Организационная структура		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Взаимосвязь между частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность времени	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость проекта от систем более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

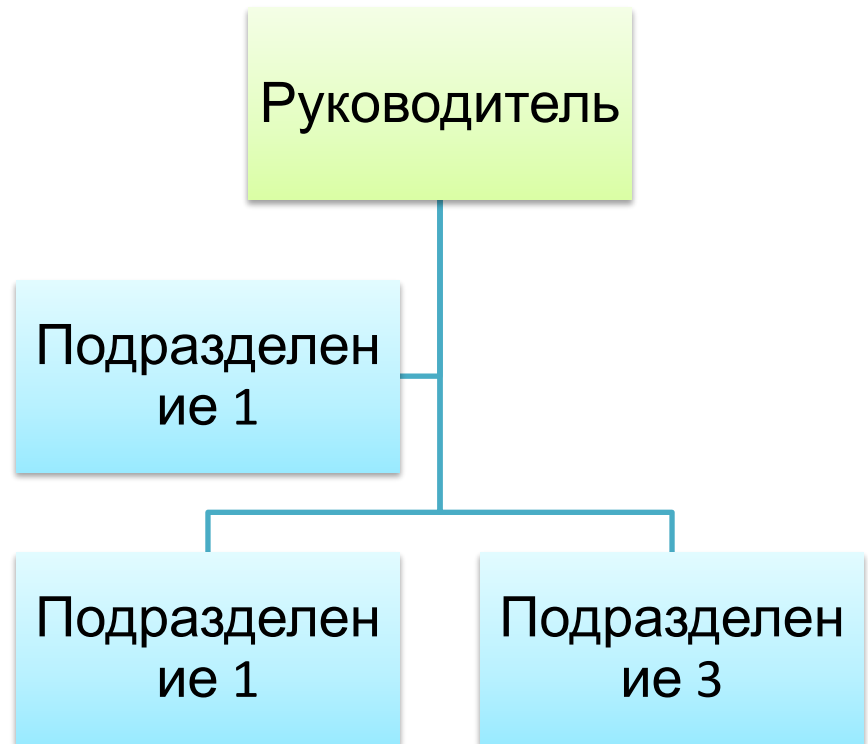
Влияние организационной структуры на проект

Характеристика проекта	Тип структуры		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Полномочия менеджера проекта	Слабые	Умеренные	Высокий уровень или полный контроль
Занятость менеджера проекта	Частичная	Полная	Полная
Контроль бюджета	Функциональный руководитель	Смешанный контроль	Менеджер проекта
Возможность получения ресурсов	Небольшая	От низкой до средней	Высокая

3.3. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ

Традиционный способ представления организационной структуры

- Иерархический граф, который отражает прежде всего вертикальные связи в организационной структуре проекта



Для моделирования горизонтальных связей

применяются инструменты:

- Дополнительное изображение горизонтальных связей на традиционной схеме
- Матрицы ответственности
- Схемы организации технологических и управленческих процессов
- Сетевые матрицы
- Средства создания стоимостных моделей
- Инструменты динамического моделирования поведения сложных систем