

«ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ»

К.Э.Н. БОБКОВА В.М.



Общие положения о проектной структуре

□ Проектная структура управления относится к категории ***адаптивных*** (гибких, органических) организационных структур.

Характерные особенности проектной структуры:

- отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления;
- отсутствие детального разделения труда по видам работ;
- размытость уровней управления и небольшое их количество;
- гибкость структуры управления;
- децентрализация принятия решений;
- индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Признаки адаптивных организационных структур управления:

- способность сравнительно легко менять свою форму, адаптироваться к изменяющимся условиям;
 - ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
 - ограниченное действие во времени, т.е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
 - создание временных органов управления.
- 

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности.

- ▣ ***Смысл проектной структуры управления*** - собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

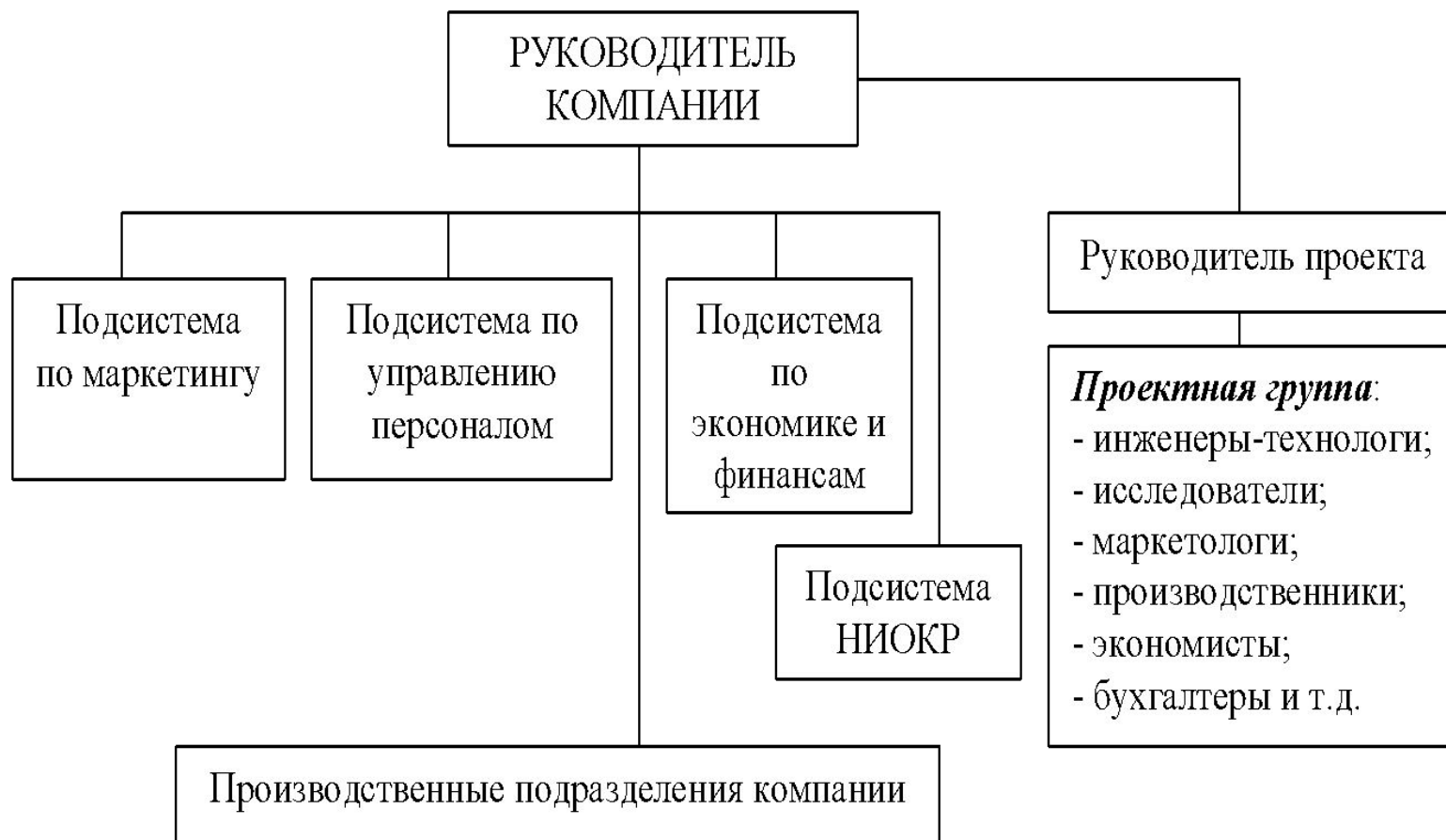
- ▣ *Проектная структура управления* предполагает *обеспечение централизованного управления* всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Тип проектной структуры:

Чистые или сводные проектные структуры.

- ▣ *Создаются на основе проектной команды, работающей на временной основе.*

Сводная проектная структура управления



- ***Руководитель проекта*** наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта).

Функции руководителя проекта:

- определение концепции и целей проектного управления;
- формирование проектной структуры;
- распределение задач между специалистами;
- планирование и организация выполнения работ;
- координация действий исполнителей.

Преимущества проектной структуры:

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
 - комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
 - концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
 - большая гибкость проектных структур;
 - активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
 - усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.
- 

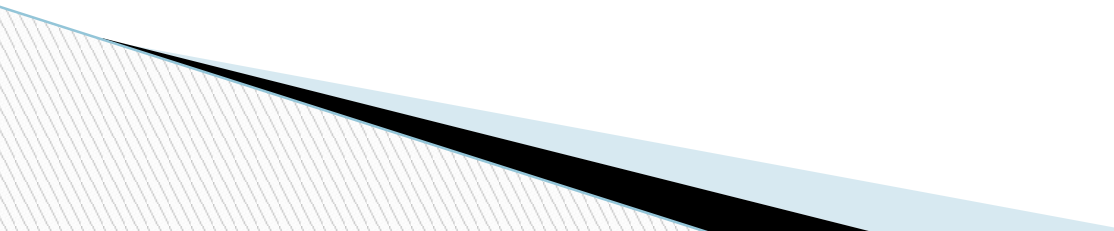
Недостатки проектной структуры:

- ❑ дробление ресурсов и усложнение поддержания и развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
 - ❑ требование к учету места проекта в сети проектов данной компании;
 - ❑ формирование проектных групп лишает работников осознания своего места в компании;
 - ❑ трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
 - ❑ наблюдается частичное дублирование функций.
- 

Основной принцип построения проектной структуры:

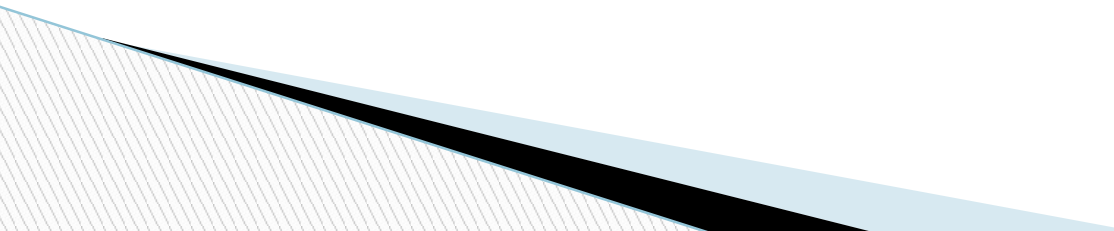
- концепция проекта (любое целенаправленное изменение в системе).

Потребность в управлении проектами обусловлена:

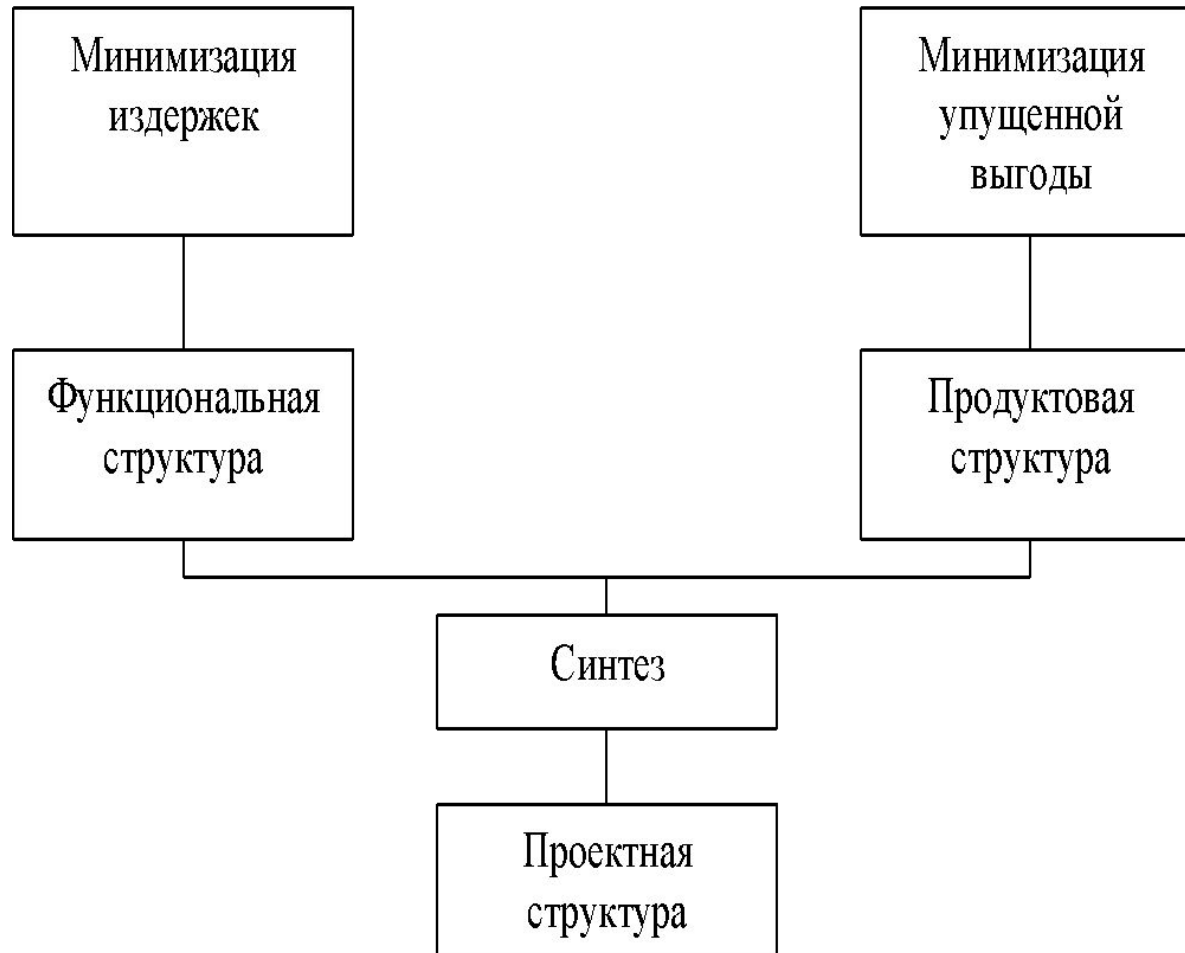
- изменяющимися условиями ведения бизнеса;
 - ужесточением требований к конкурентоспособности.
- 

□ Повышение конкурентоспособности - через
минимизацию издержек.

□ *Потенциал минимизации издержек
ограничен.*



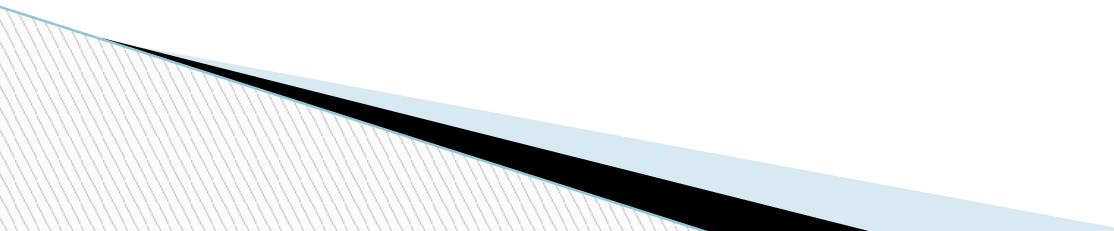
Матричная структура как синтез функциональной и продуктовой структуры



□ ***Ключевой вопрос проектной структуры - формирование механизма координации.***

□ ***Координация подразделений*** через исполнительную вертикаль.

□ ***Особенность*** прохождения ***информации*** по исполнительной вертикали:

- требует дополнительного времени;
 - приводит к искажениям;
 - вызывает потерю деталей и не формализуемых нюансов;
 - ведет к информационной перегрузке руководителей.
- 

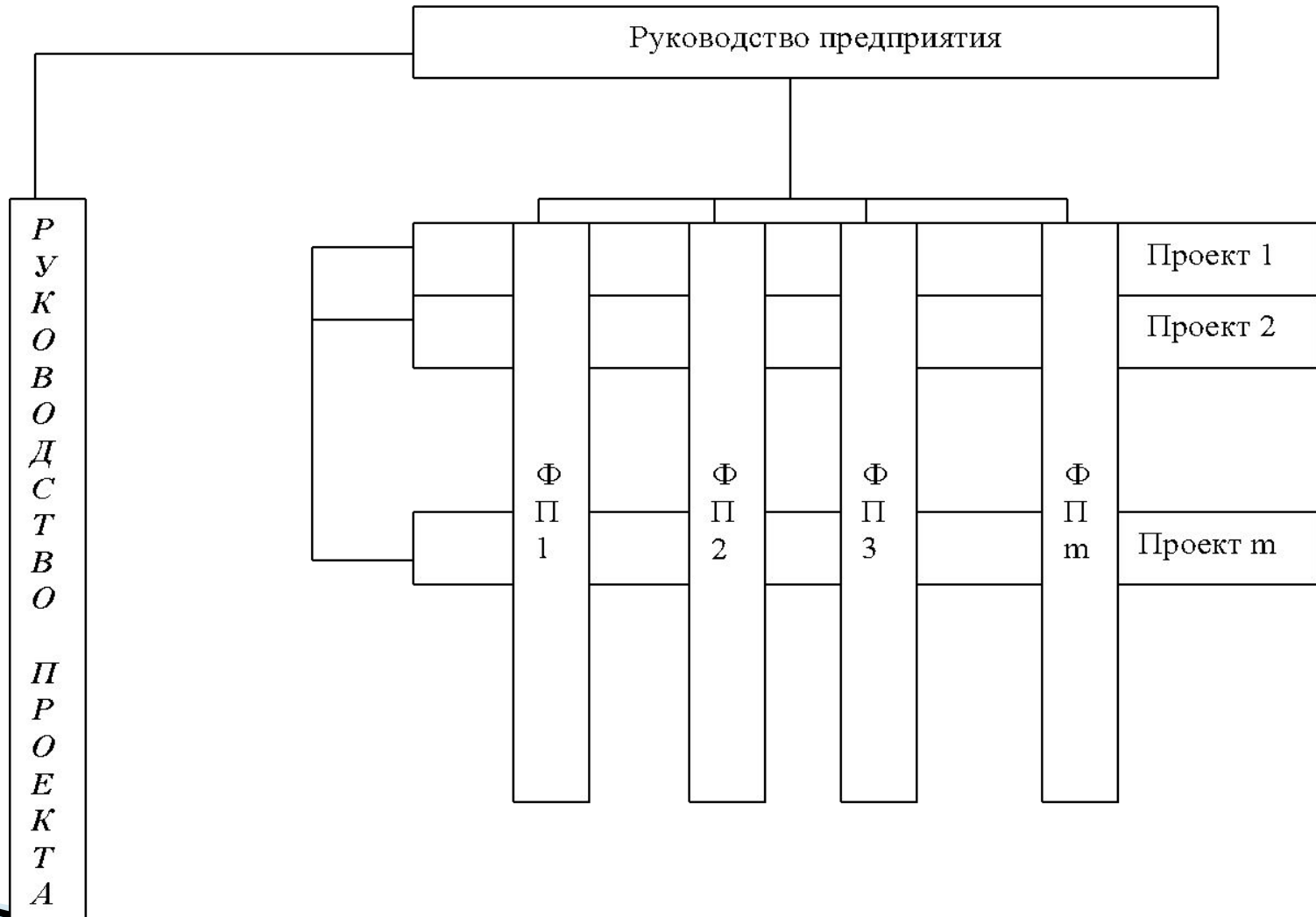
▣ *Решение проблемы координации* в условиях динамичных и неопределенных рынков через *горизонтальные связи*.

▣ Полномочия по принятию решений передаются исполнителям.

▣ *Синтез* функциональной и продуктовой структур дает структуру матричную (проектную).



Матричная (проектная) структура



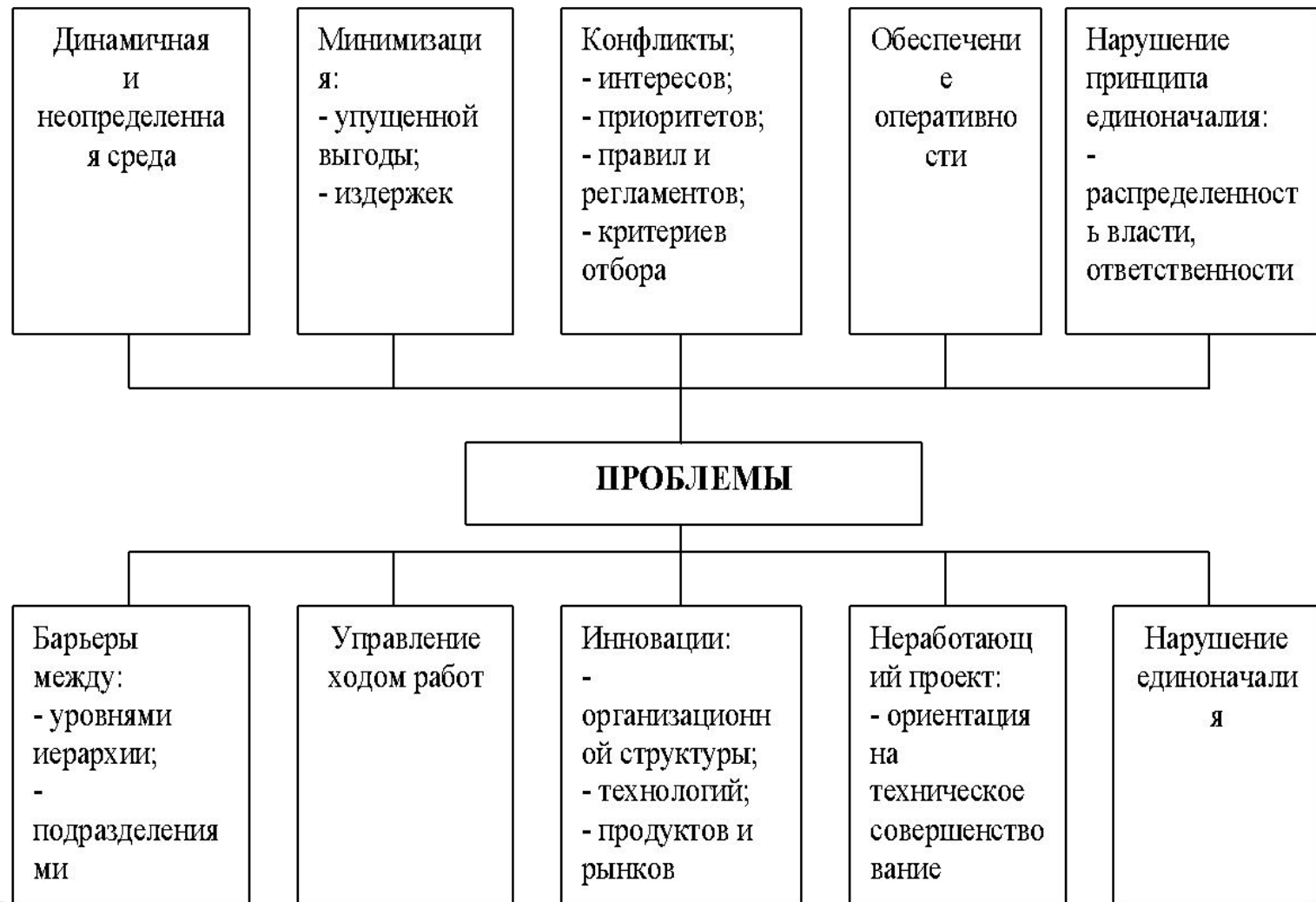
*Цель решения задач в проектной структуре -
удовлетворение рыночной потребности, оплачиваемой
конкретным заказчиком.*

▣ Задачи имеют межфункциональный характер.

Сотрудники в проекте имеют двух руководителей:

- ▣ руководителя функционального подразделения;
- ▣ руководителя проекта.

Потребность в управлении проектами



□ Деятельность подразделений согласовывается в рабочем порядке.

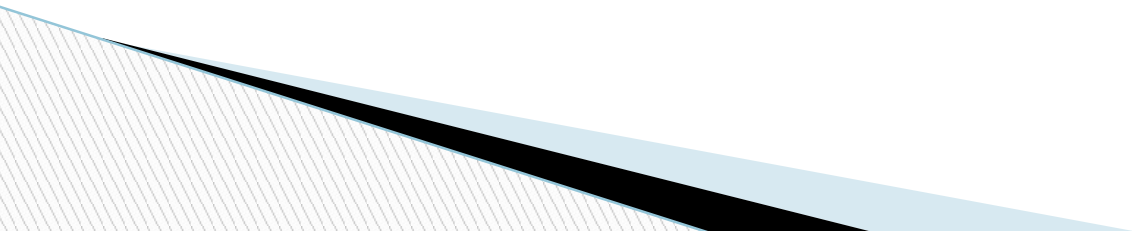
□ *Горизонтальная составляющая структуры* позволяет адаптироваться к изменениям конъюнктуры и среды.

□ *Вертикальная составляющая структуры* позволяет сохранить преемственность организации.



▣ ***Проектная (матричная) структура обеспечивает***
прохождение документов и административно-
управленческих информации и указаний (по вертикали
и горизонтали).

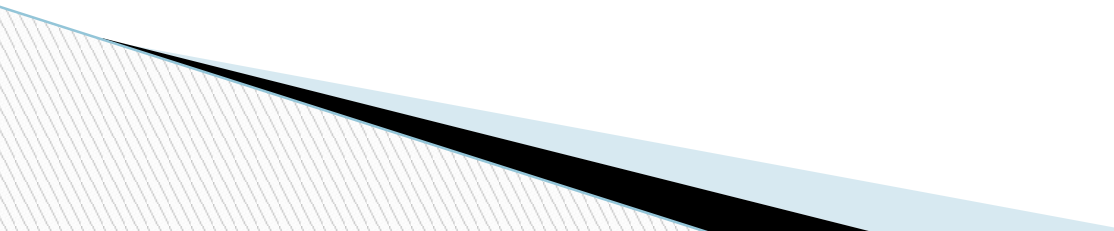
▣ ***Проектная (матричная) структура - наилучший***
проводник формальной и неформальной информации.



Распределённость процесса принятия и реализации решений в структуре позволяет:

- более полно удовлетворять интересы заказчика;
 - заранее выявлять возникающие проблемы и принимать меры по их решению;
 - проводить инновации в:
 - организационной структуре;
 - продукции и рынках сбыта;
 - используемых технологиях.
- 

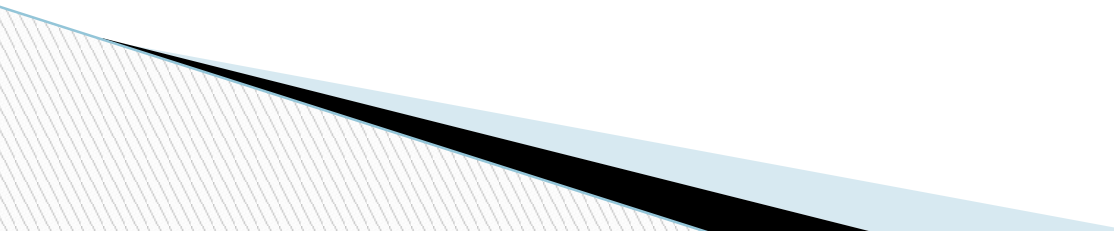
Проект характеризуется:

- четко сформулированной целью;
 - началом и окончанием работ;
 - ограниченным финансированием;
 - потреблением ресурсов (деньги, люди, оборудование и др.);
 - объединяет деятельность нескольких функциональных подразделений.
- 

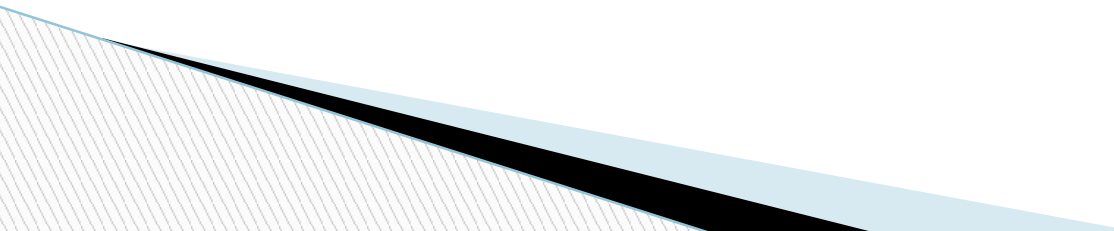
Планирование проекта включает в себя определение:

- что надо сделать?
- в каком объеме, и какого качества?
- какими средствами?

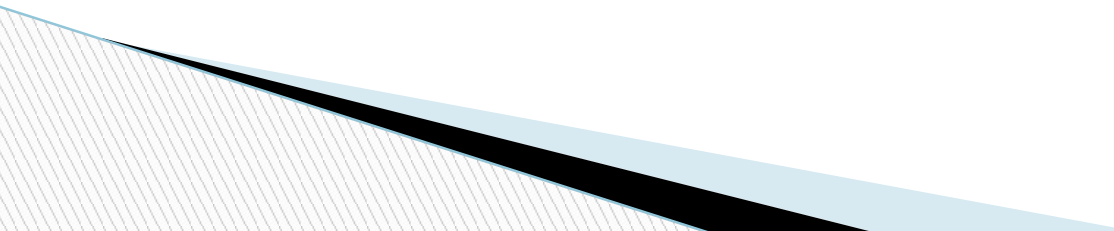
Контроль проекта заключается в:

- отслеживании хода работ;
 - сравнении реальных и планируемых результатов;
 - анализе расхождений;
 - принятии корректирующих мер.
- 

Оборотной стороной управления проектом:

- его сложность;
 - перестройка организационной структуры;
 - работа на заказчика и удовлетворение его специфических требований;
 - риски проекта;
 - изменение технологии проведения работ;
 - потребность в планировании и строгом выполнении бюджета.
- 

Пять функций традиционного управления проектом:

- планирование;
 - организация;
 - подбор персонала и мотивация;
 - руководство и координация;
 - контроль.
- 

Корпоративная культура – ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками корпорации.

Участники компромиссов в проекте:

- заказчики;
 - руководители функциональных подразделений;
 - руководитель проекта;
 - руководитель предприятия.
- 

Успех проекта зависит:

- от хороших отношений между руководителем проекта и функциональными руководителями;
- от способности сотрудников одновременно быть подотчетными и руководителю проекта, и руководителю подразделения.

На руководителе проекта лежит

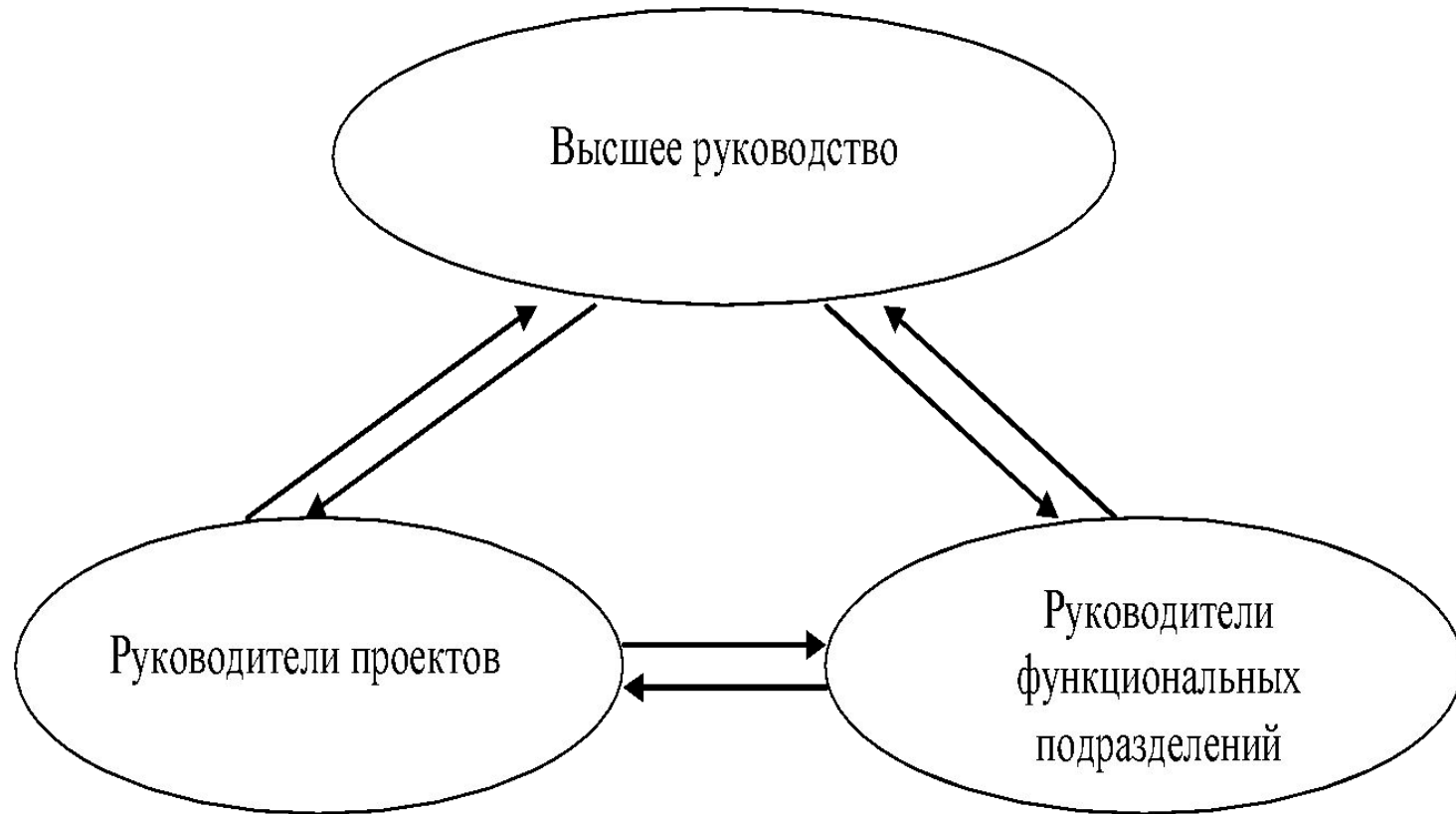
ответственность за соблюдение требований по:

- по стоимости проекта;
- по времени его выполнения;
- по качеству и технологическим стандартам;
- за хорошие отношения с заказчиком.

Требования к квалификации руководителя проекта (должен иметь представление):

- о количественных методах и техниках:***
 - планирования;
 - составления расписаний;
 - контроля;
 - организационные структуры;
- об управлении персоналом:***
 - лидерство;
 - разрешение конфликтов;
 - умение договариваться;
 - различные виды стимулирования;
- о психологии производственного поведения.***

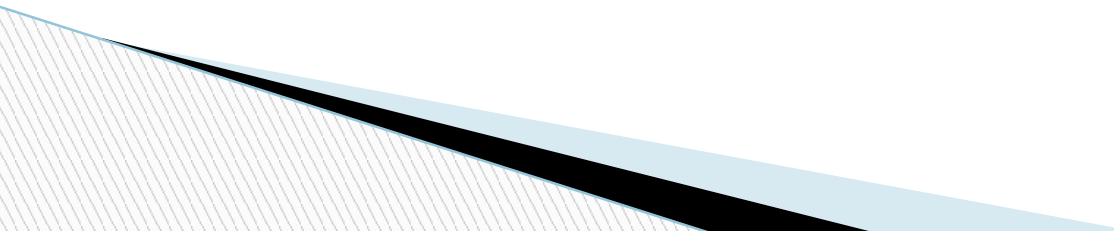
Отношения в проектной организации управления



Роль руководителей в проектной организации

1) Роль руководителя проекта.

Для *координации и интегрирования* деятельности сотрудников в проекте *руководитель должен:*

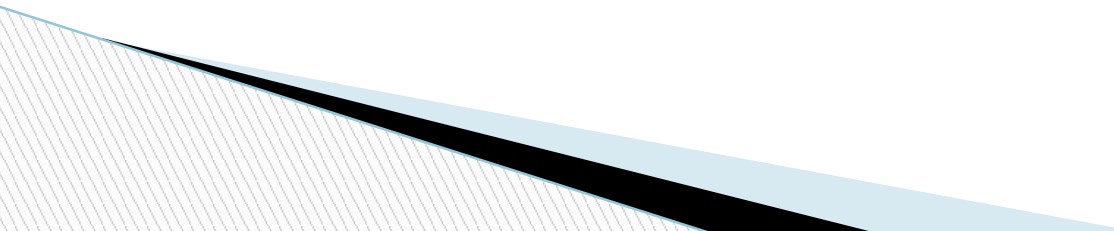
- уметь общаться с людьми;
 - быть знакомым с работой каждого подразделения;
 - иметь общие представления об используемых технологиях.
- 

Руководитель проекта обеспечивает синтез функциональной и продуктовой структуры.

Способы уменьшения конфликтов в проектах:

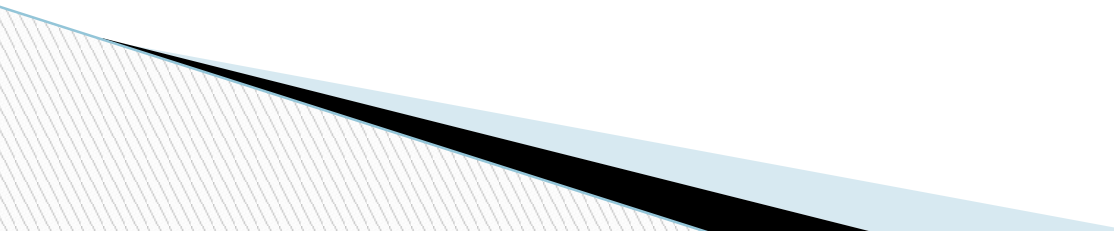
- определение критерии отбора проектов;
- определение приоритетов проектов.

Требования к управленческим навыкам руководителя иметь представление о:

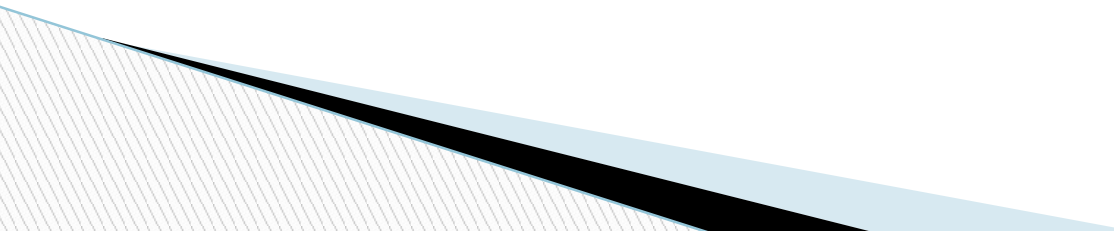
- О ПСИХОЛОГИИ;
 - О ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ ПОВЕДЕНИИ, ЕГО МОТИВАХ;
 - об искусстве:
 - конструктивного общения;
 - договариваться.
- 

2) Роль руководителей функциональных подразделений.

Ответственность функционального руководителя:

- за технические характеристики и качество работ;
 - за определение места и времени их проведения;
 - за выделенные ресурсы.
- 

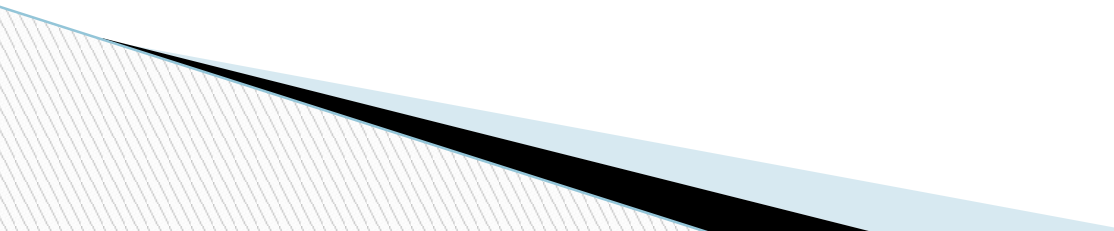
Причины пересмотра обязательств функциональными руководителями:

- не предусмотренные планом подразделения работы;
 - заранее установленные сроки исполнения;
 - конкуренция проектов, имеющих высокие приоритеты, за ресурсы подразделения;
 - ограниченные ресурсы;
 - непредсказуемые изменения в плане и расписаниях проектов;
 - незапланированные срывы в поставках, потери и перерасходы ресурсов, текучка кадров.
- 

Успех проекта зависит от взаимодействия руководителя проекта с руководителями функциональных подразделений.

Руководитель проекта планирует, управляет и контролирует.

Руководители функциональных подразделений выполняют фактическую работу.



Разделение ответственности между руководителями

Управленческая функция	Ответственность	
	Руководитель проекта	Руководитель подразделения
Вознаграждение	Неформальные рекомендации	Формальное вознаграждение
Руководство	Основные опорные пункты (общее)	Детализирование
Оценивание	Общее	Детализирование
Измерение	Общее	Детализирование
Контроль	Общее	Детализирование

Баланс взаимоотношений руководителей проекта и подразделений

Авторитет руководителя проекта	Тип матричной структуры	Баланс взаимоотношений			
		Руководитель проекта договаривается о	Сотрудники получают технические указания от	Руководитель проекта получает информацию о ходе работ от	Работа сотрудников оценивается
Слабый	Слабая	Приемлемых качестве, сроках выполнения работ и ресурсах	Руководителей подразделений	Руководителей подразделений	Только руководителями подразделений
Нормальный	Сильная	Специалистах, неформально подотчетных руководителю проекта	Руководителя проекта и руководителя подразделения	Специальных сотрудников, подотчетных только руководителю подразделения	Руководителем подразделения с учетом мнения руководителя проекта
Сильный	Очень сильная	Специалистах, полностью подотчетных руководителю проекта	Только от руководителя проекта	Специальных сотрудников, подотчетных только руководителю проекта	Только от руководителем проекта

3) Роль высшего руководства

Роль высшего руководства в управлении проектами:

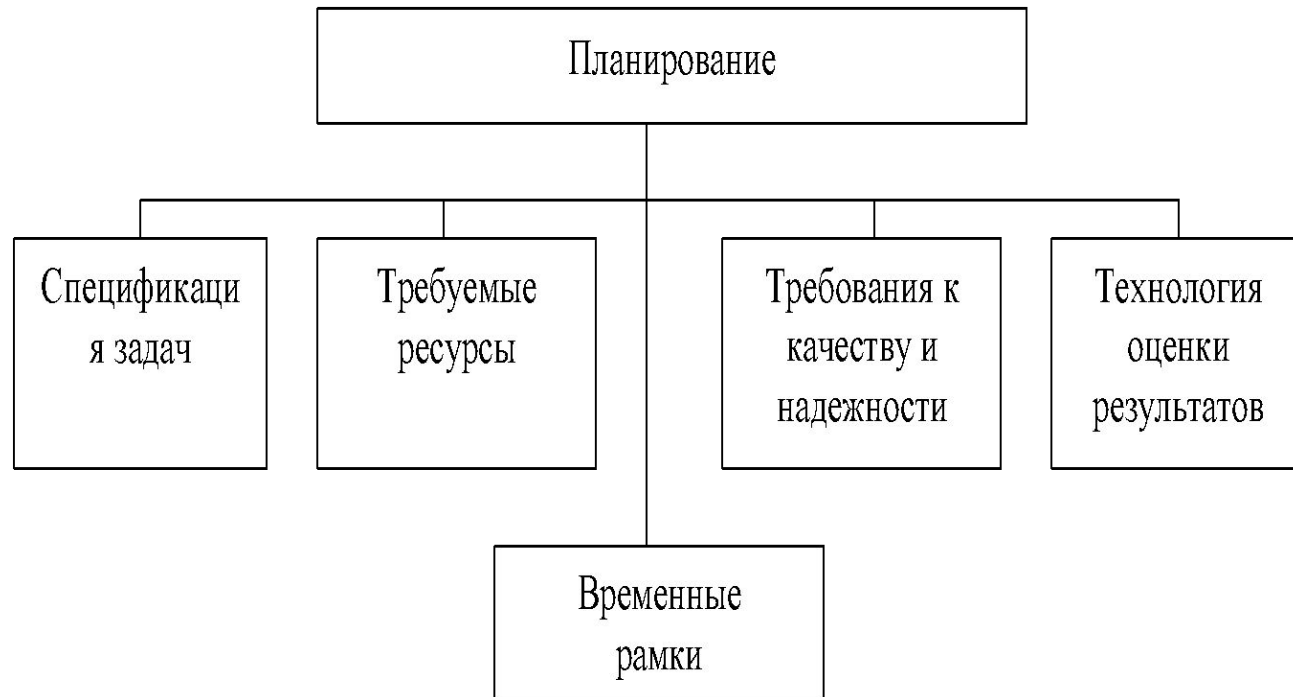
- участвуют в планировании и постановке целей проекта;
- улаживают конфликты;
- вырабатывают приоритеты;
- поддерживают проекты.

Роль высшего руководства особенно важна на стадиях зарождения и планирования.



Функция управления проектом - планирование

Планирование – основная функция руководителя проекта

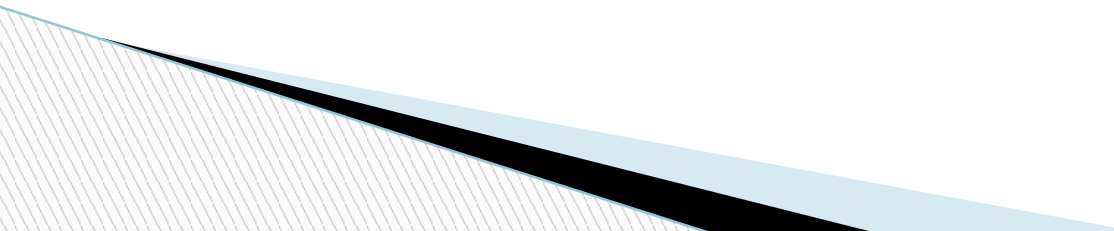


Детальные расписания работ формируются функциональными руководителями.

Результаты хорошего планирования:

- функциональные подразделения получают четкое представление о том, что от них требуется;
 - проблемы, связанные с расписаниями и распределением критических ресурсов, выявляются заранее;
 - меры по решению проблем, предпринятые заранее, ускоряют и облегчают выполнение проекта.
- 

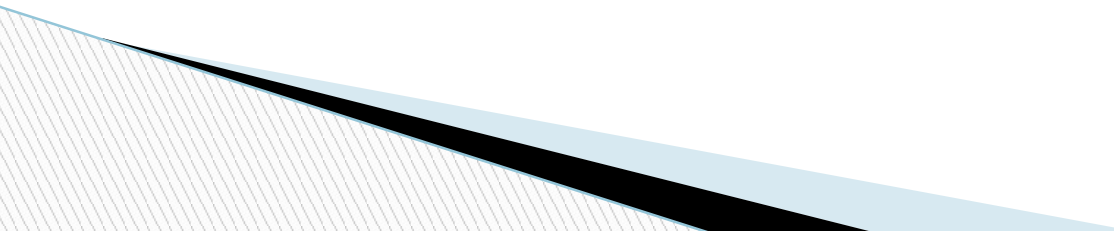
Вопросы, решение которых *за рамками компетенции* руководителя проекта:

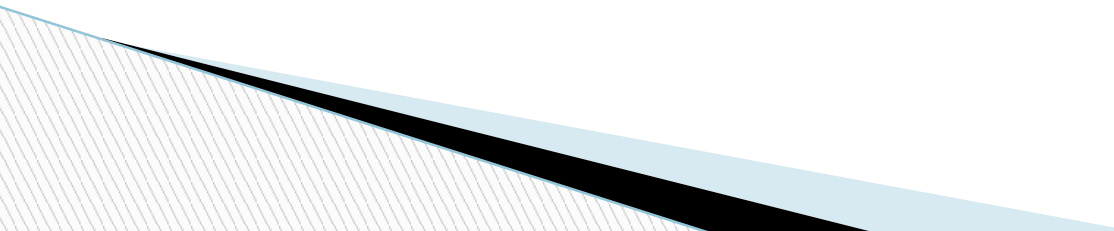
- прибавки к зарплате;
 - продвижения по службе;
 - премии и другие блага;
 - повышения статуса;
 - сверхурочных;
 - работы в новом проекте.
- 

Типичная ошибка - желание сделать проект совершенным.

Работа на заказчика	Работа на совершенство
Работа в группе Опора на управленческие и технические навыки Стремление достичь целей Склонность к оправданному риску Поиск возможностей Мышление в рамках реального времени Управление людьми Преследование материальных целей	Индивидуальная работа Опора на технические навыки Стремление превзойти цели Уход от риска. Стремление все проверять Поиск совершенства Мышление в рамках долгосрочной перспективы Управление технологиями Преследование интеллектуальных целей

При реализации проекта приходится искать *компромиссы между:*

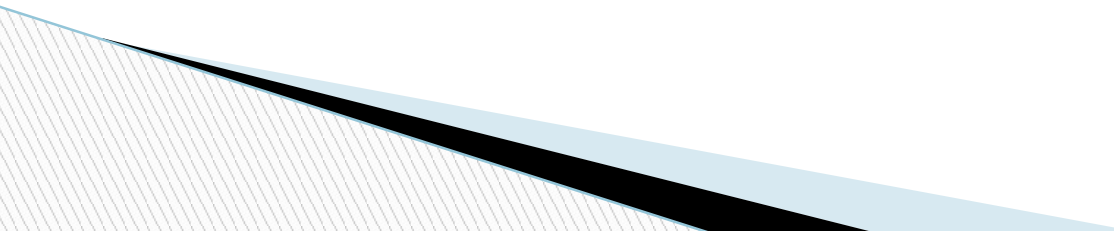
- между временем;
 - между стоимостью;
 - между качеством и технологическими стандартами работ;
 - между пожеланиями заказчика.
- 

- ▣ ***Прибыль в обычной функциональной структуре***
рассчитывается на основе анализа деятельности функциональных подразделений.
 - ▣ ***Прибыль в проектной организации*** рассчитывается на основе суммирования прибылей различных проектов.
- 

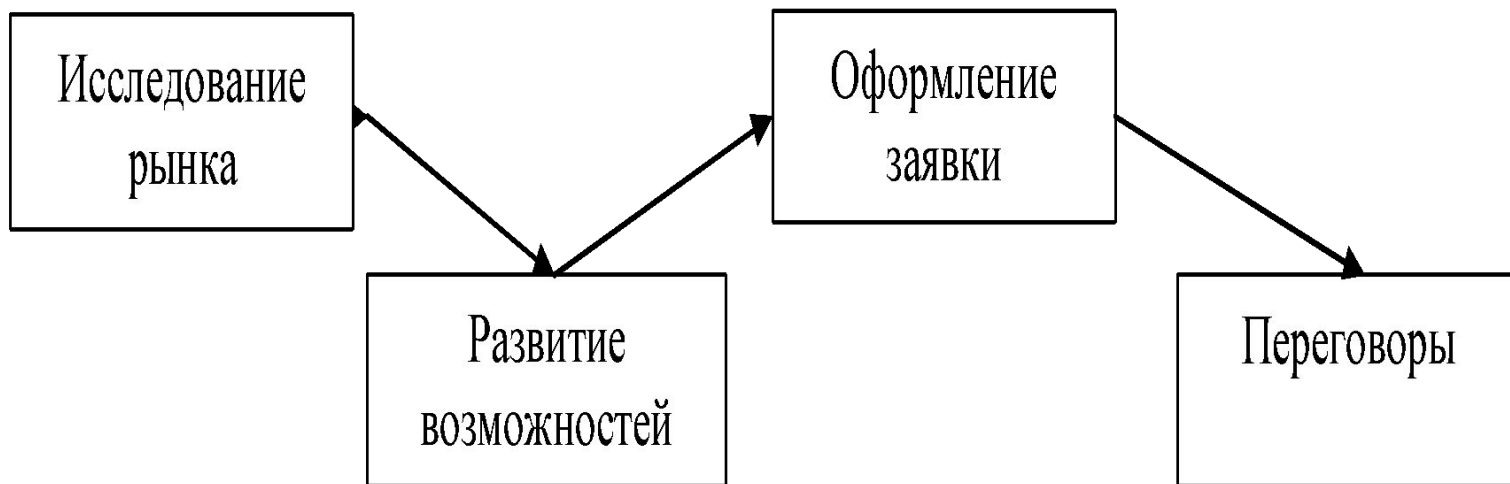
Факторы, вызывающие трудности перехода организации на проектную структуру:

- малое число проектов и их большая удаленность друг от друга;
- отсутствием управленческих стандартов и слабая подготовка руководителей в области управления;
- нежелание делегировать полномочия;
- длительность процесса согласования в рамках исполнительной вертикали;
- отстраненность большей части организации от проектной структуры;
- нечетко распределенные по проекту компетенции и функциональные обязанности;
- плохо работающие каналы коммуникаций;
- плохо работающая система отслеживания издержек;
- нечетко установленные критерии.

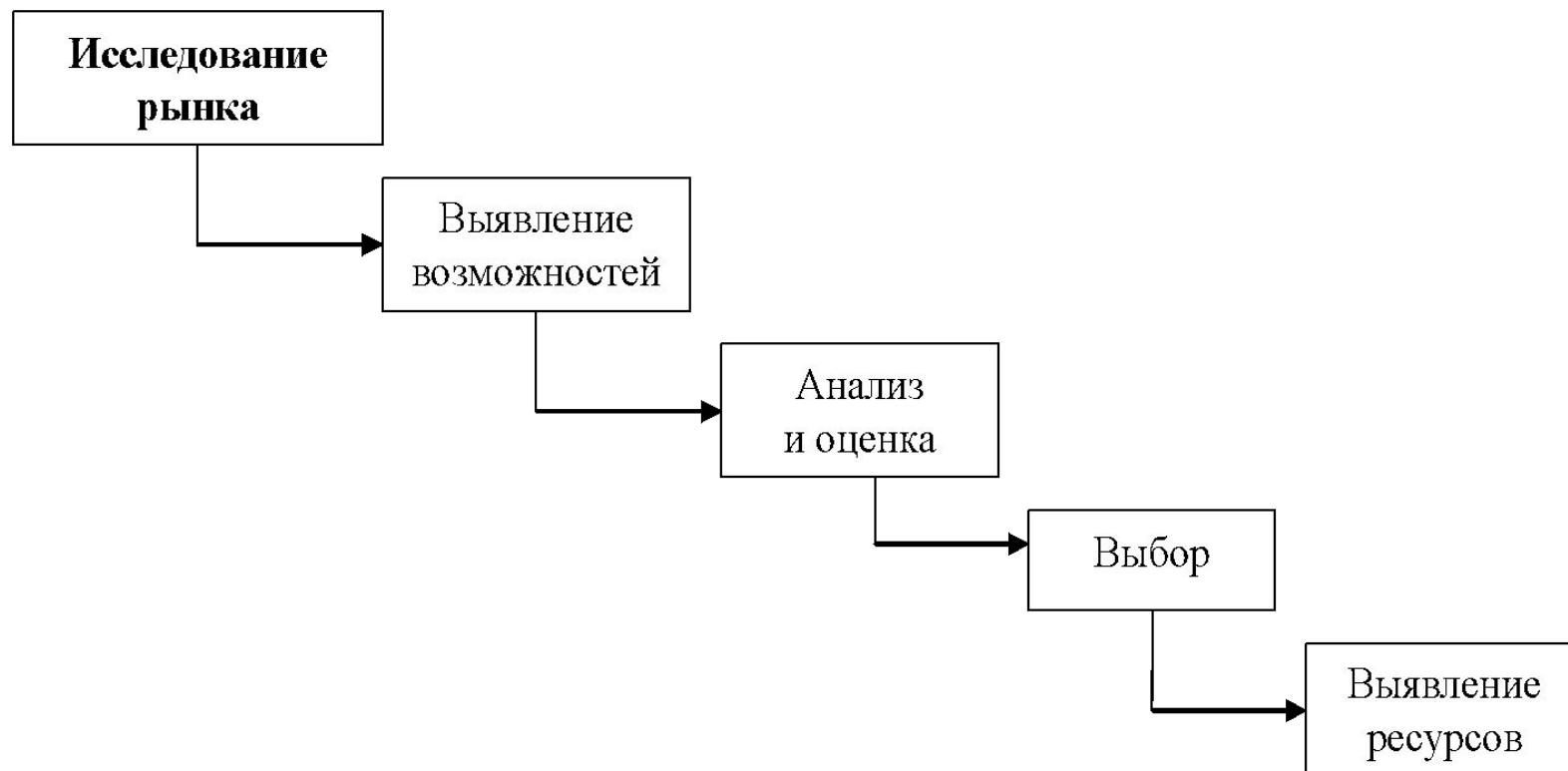
Успешное внедрение системы управления проектами предполагает:

- работу на основе системного подхода;
 - ориентацию на потребителя;
 - исследование рынка;
 - учет жизненного цикла проекта;
 - управление рисками;
 - отслеживание возможностей технологического потенциала.
- 

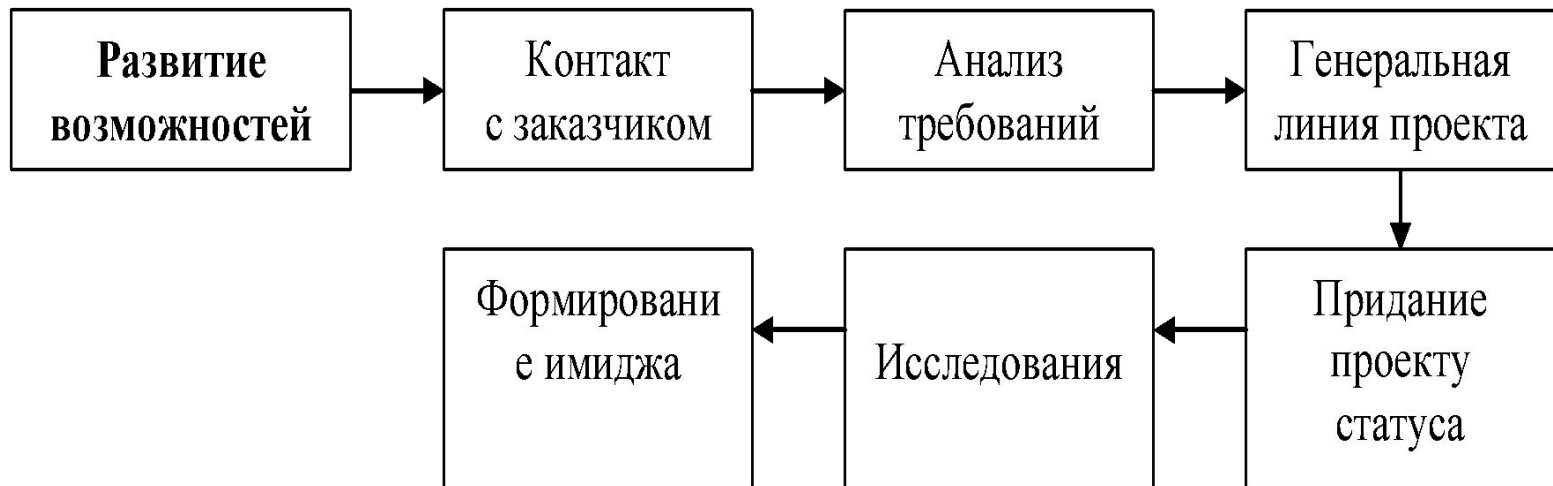
Технология конкурентной борьбы за выполнение проекта



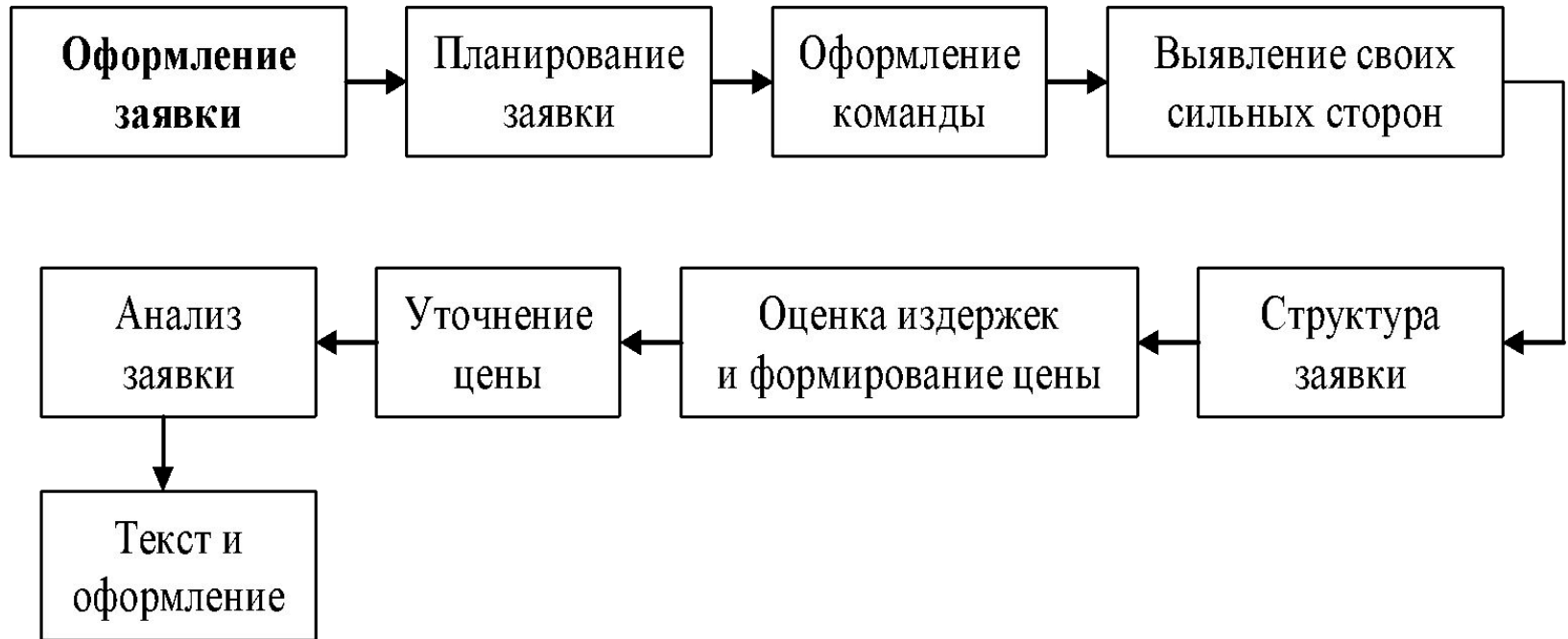
1) Структура этапа «исследования рынка» в системе управления проектом



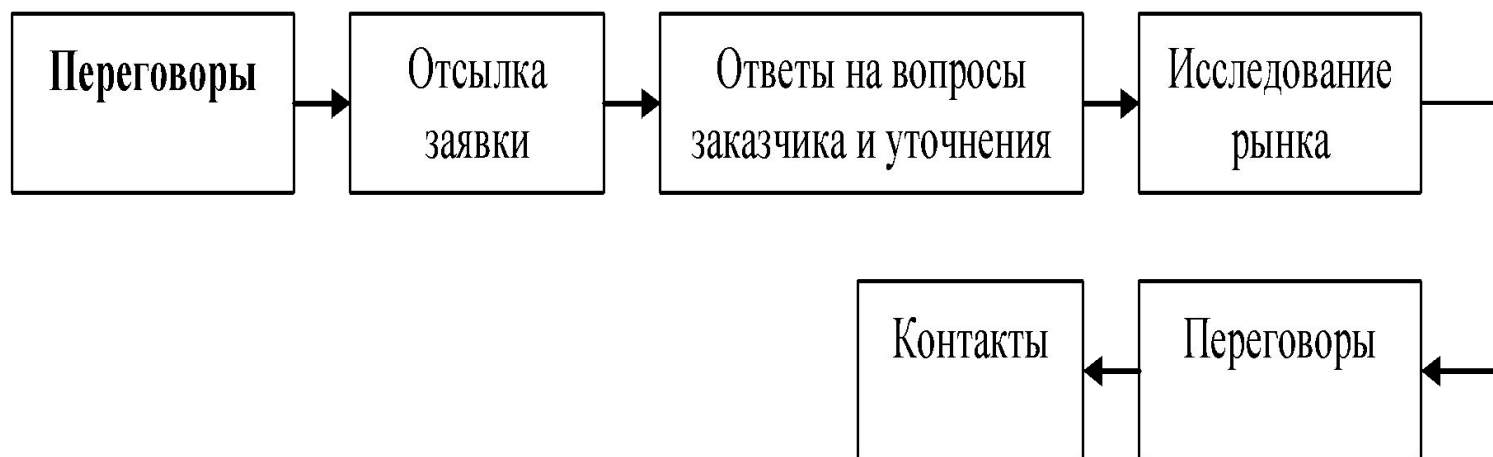
2) Структура этапа «развитие возможностей» в системе управления проектом



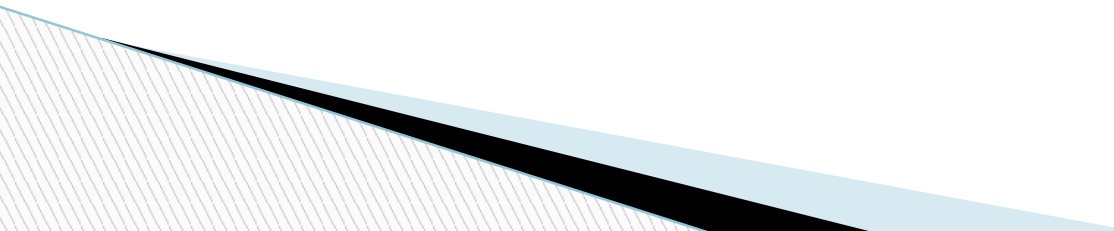
3) Структура этапа «оформление заявки» в системе управления проектом



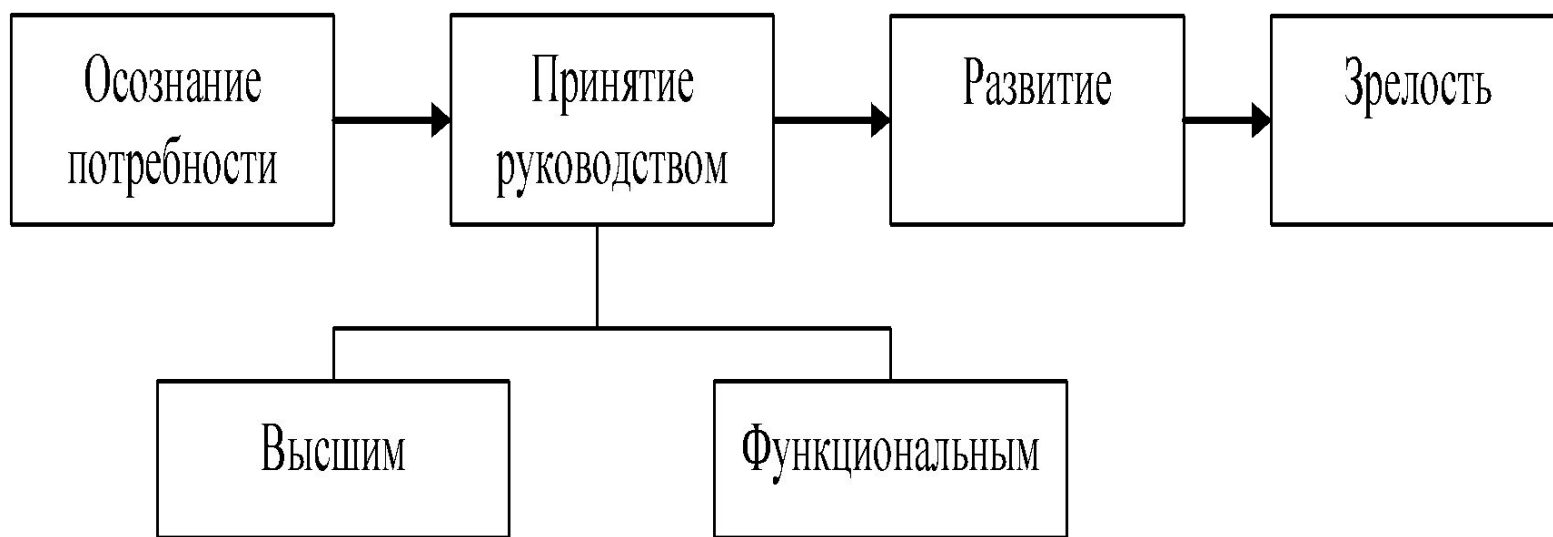
4) Структура этапа «переговоры» в системе управления проектом



Принципы системы управления проектами:

- планирования;
 - управления факторами риска и форс-мажора;
 - контроля хода выполнения работ.
- 

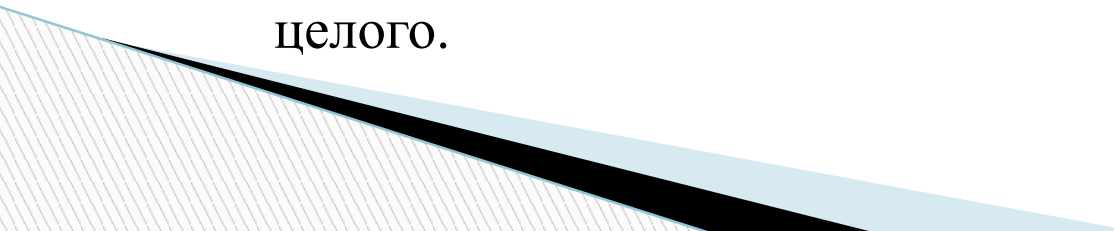
Этапы перехода компании на горизонтальную структуру



Преимущества структуры управления по проектам:

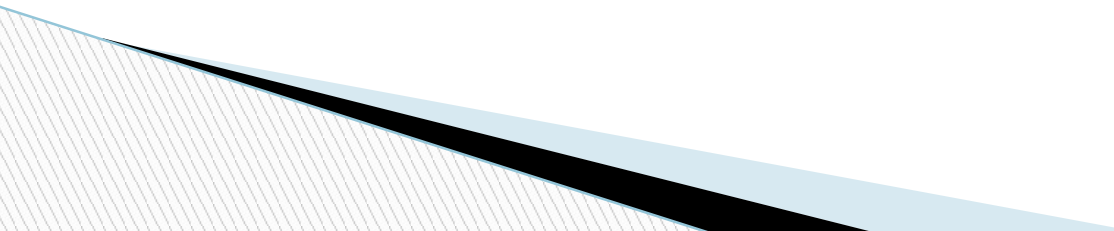
- высокую гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;
 - дробление ресурсов между проектами;
 - сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
 - усложнение процесса развития организации как единого целого.
- 

*Особенности проектно – ориентированных организационных структур
управления логистикой компании*

Проектные организационные структуры логистики
различаются масштабами проектов (программ),
характером взаимодействия проектной команды с
линейно-функциональными подразделениями компании,
кругом полномочий и взаимосвязями с «тремя сторонами»
в логистике фирмы.



Проектно-ориентированная организационная структура управления логистикой компании

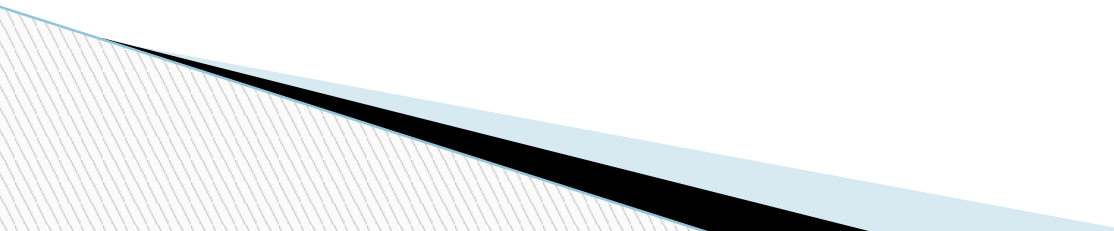


Отличительные признаки горизонтально-ориентированных организационных структур логистики от линейно-функциональных структур:

- организационное построение вокруг проекта (процесса);
- выровненная по уровням (задачам) иерархичность;
- использование логистического персонала каждого горизонтального уровня для решения всех возникающих проблем менеджмента;
- привлечение потребителей для решения поставленной задачи;
- максимизация связей между звеньями логистического канала или цепи;
- высокий уровень информированности персонала логистического менеджмента и непрерывное повышение его квалификации;
- поощрение инициативы персонала по совершенствованию логистики.

□ Управление по проектам ведет к объединению тех областей решений, которые больше всего зависят друг от друга.

□ Управление по проектам упрощает координацию в рамках проектам, но не может обеспечить экономию на масштабах деятельности, что не столь критично.



Категории компаний, использующие управление по проектам:

- участвующие в проектировании и строительстве крупных заводов или изготавливающие оборудование на заказ;
- зависящие от внедрения инноваций, так как продукция, которую они выпускают, быстро стареют;
- продукция или проекты, которых отличаются технической сложностью и требуют большого объема научно-технических разработок, выполняемых с помощью значительного числа технических специалистов разного профиля;
- которые должны производить продукцию в жесткие сроки, чтобы удовлетворить условиям заказчика или требованиям рынка.

- ▣ **Интегральный логистический менеджер** – лицо, курирующее на высшем уровне управления компании выполнение программ и проектов, относящихся к логистике.

Достоинства	Недостатки
Реализует сквозное управление логистикой, ориентированное на целевые показатели ЛС	Возможно дублирование штабных функций и снижение эффективности использования ресурсов
Обеспечивает прямое подчинение сотрудников команды проекта руководителю – менеджеру логистического проекта, реализуя принцип единоначалия	Возможно излишнее накопление ресурсов для выполнения проекта
Уменьшается количество коммуникационных связей между сотрудниками команды проекта и представителями руководства «материнской» компании	Непоследовательность в реализации организационных логистических процедур и общих принципов функционирования компании
Простота и гибкость управления проектом	Недостаточная мотивация временного персонала команды проекта
Улучшается логистическая координация	Негативная конкуренция между командами нескольких логистических проектов, выполняемых одновременно