

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

# Организационные структуры УП

## ► Общие принципы построения организационных структур управления проектами

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

Организационная структура и содержание проекта

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами

Современные методы и средства организационного моделирования проектов

# Организационная структура - это

совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

*Связи* между должностями и структурными подразделениями могут быть:

- либо *вертикальные* (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений,
- либо *горизонтальные* (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

При этом выделять горизонтальные и вертикальные связи и процессы можно лишь на низком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне вся деятельность по реализации проекта складывается из «диагональных» процессов и связей.

# Общие принципы построения организационных структур УП:

- 1.соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.
- 2.соответствие организационной структуры содержанию проекта.
- 3.соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Проектирование организационной структуры является сложной, междисциплинарной, слабо структурируемой и формализуемой деятельностью.

В данной деятельности можно выделить несколько принципов, применение которых обеспечивает создание эффективной организационной структуры проекта.

# Организационные структуры УП

Общие принципы построения организационных структур управления проектами

► **Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта**

Организационная структура и содержание проекта

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

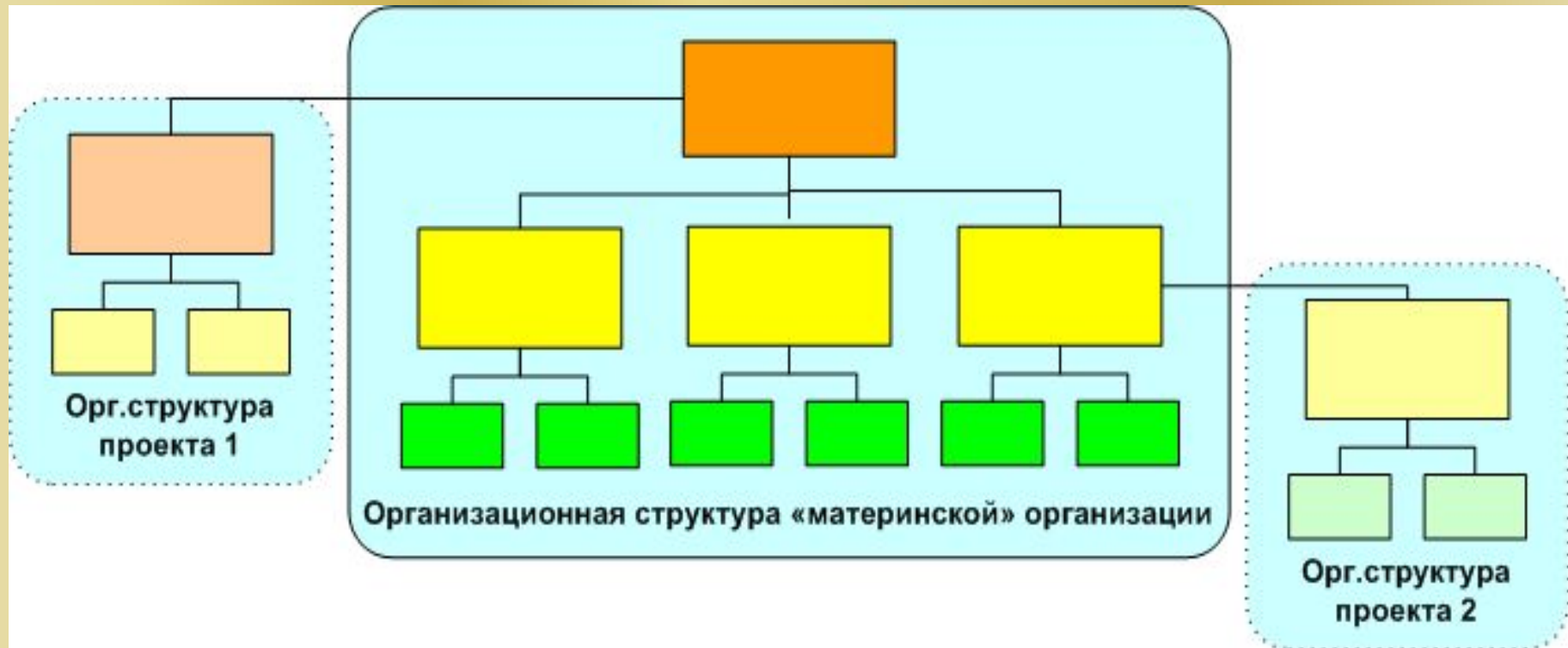
Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами

Современные методы и средства организационного моделирования проектов

# Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

1. «Выделенная» организационная структура
2. «Управление по проектам»
3. «Всеобщее управление проектами»
4. «Двойственная» организационная структура
5. Сложные организационные структуры:
  - Управление – функция заказчика
  - Управление – функция ген.подрядчика
  - Управление – функция управляющей фирмы

# 1. «Выделенная» организационная структура



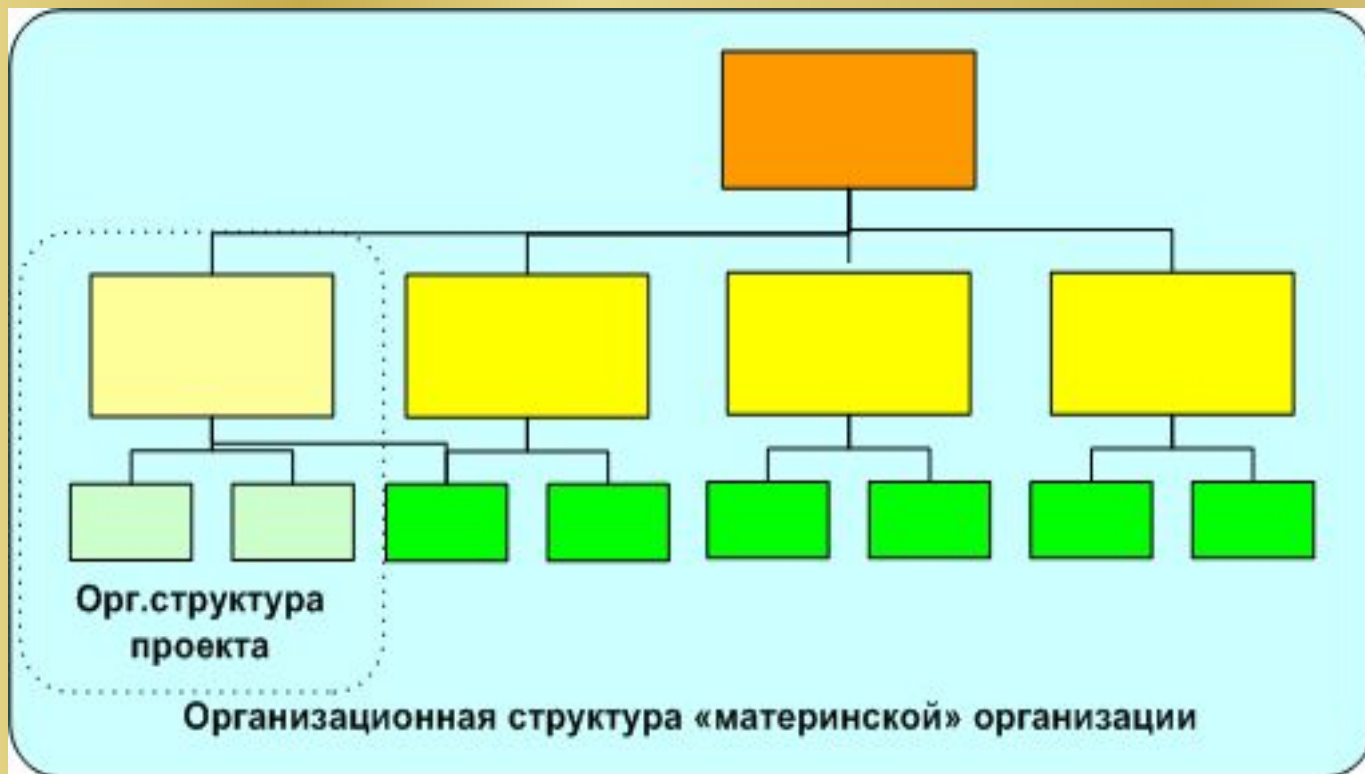
Такая «выделенная» организационная структура создается исключительно для одного проекта, после реализации которого ликвидируется.

*Основные организационные ресурсы* для нее — ресурсы «материнской» организации, которые на время проекта выделяются в структуру проекта и после его завершения возвращаются в «материнскую» организацию.

Этот тип организационной структуры получил название «адхократической» (от лат. ad hoc «по случаю»), т. к. она имеет разовое, ситуационное значение.

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

## 2. «Управление по проектам»

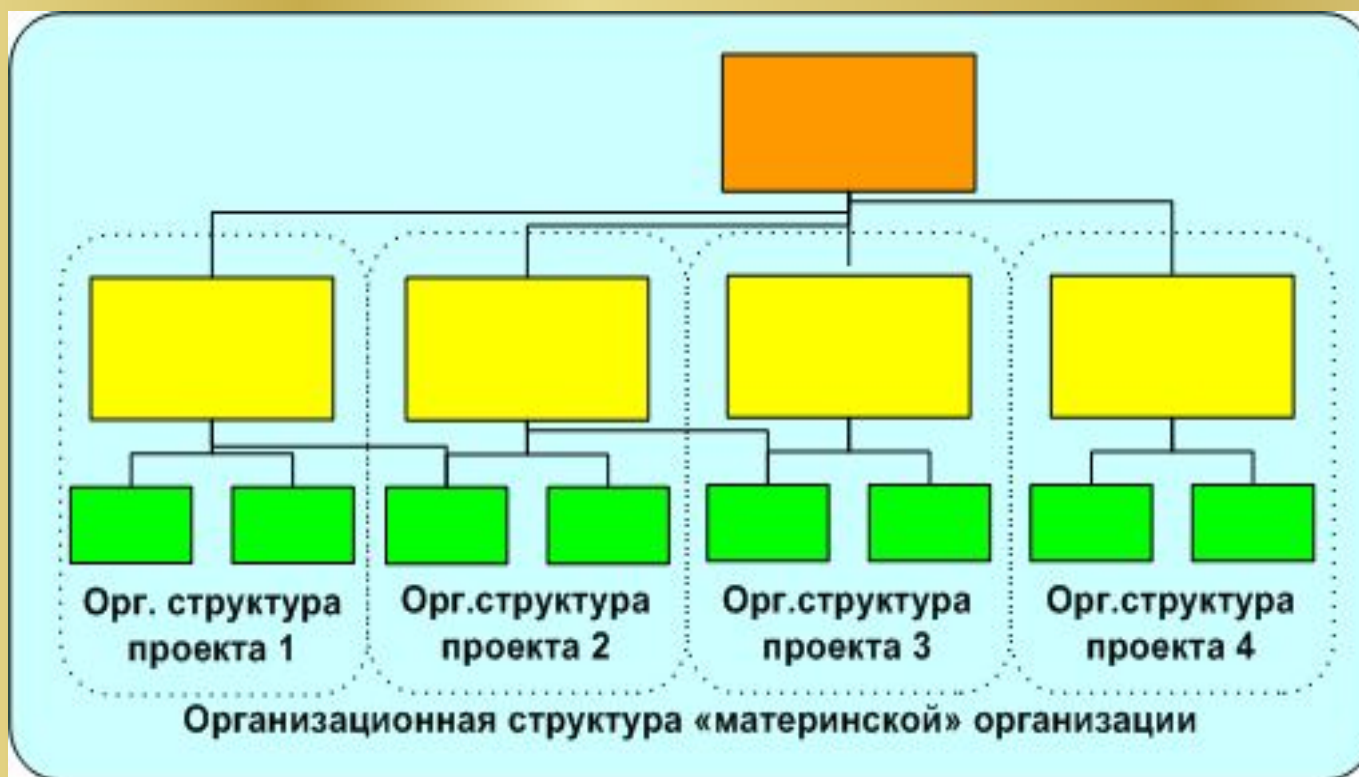


Если предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, требуется более глубокая интеграция «материнской» и проектной структур, которая называется «управление по проектам» (management by project).

В этом случае «выделенная» организационная структура управления проектом может превратиться во внутреннюю, постоянно действующую структуру «управления по проектам».

Для организаций, регулярно реализующих один или несколько проектов, характерна глубокая интеграция проектной и «материнской» структур, и говорить об их различии можно лишь условно.

### 3. «Всеобщее управление проектами»



Если деятельность «материнской» организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, возникает **организационная структура «всеобщего управления проектами»**.

При такой схеме организационные структуры проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления.

*Границы* между проектной и «материнской» структурами при этом чрезвычайно размыты.

*Ресурсы* для проекта и для прочей деятельности «материнской» организации могут быть общими и использоваться совместно.

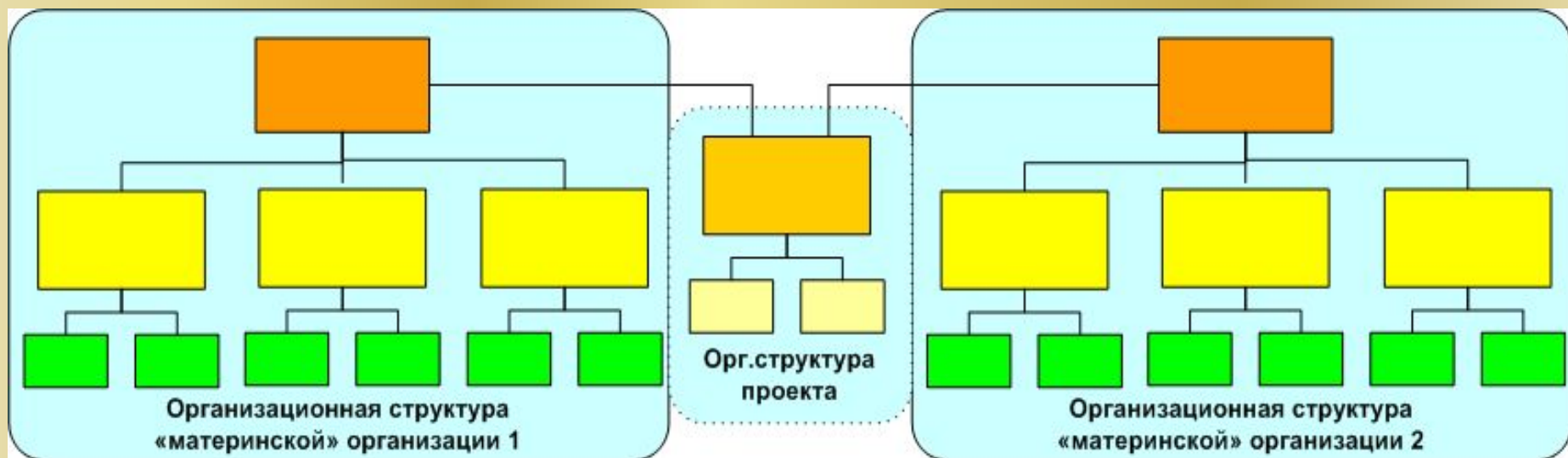
Описанные выше 3 типа организационных структур: «выделенная», «управление по проектам» и «всеобщее управление проектами» применяются в следующих случаях:

- генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все, либо основную часть работ по реализации проекта;
- заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация

это так называемые «внутренние» проекты, которые реализуются одними структурными подразделениями для других подразделений одной и той же организации;

например, в проекте создания новой продукции заказчиком может выступать отделение сбыта, генеральным подрядчиком — отделение производства и проектирования, а инвестором — отделение развития или предприятие в целом.

## 4. «Двойственная» организационная структура



Если в проекте участвуют 2 равнозначные, с точки зрения управления проектом, организации, возникает «двойственная» (dual) организационная структура управления проектом.

«Двойственная» организационная структура применима в следующих случаях:

- заказчик и генеральный подрядчик проекта имеют одинаково большое значение в процессах принятия решения, протекающих в системе управления проектом, либо выполняют работы одинаковой важности;
- существует два равнозначных инвестора или инициатора проекта, одинаково заинтересованных в результатах проекта и принимающих активное участие в реализации проекта.

## 5. Сложные организационные структуры:

В случае участия в проекте более двух различных организаций, имеющих различные значимые функции в этом проекте, возможно реализовать т. н. «сложные» организационные структуры управления проектами, имеющие 3 принципиальные разновидности:

- а) управление проектом реализует заказчик;
- б) управление проектом реализует генеральный подрядчик.
- в) управление проектом реализует специализированная управляющая фирма.

## а) управление — функция заказчика

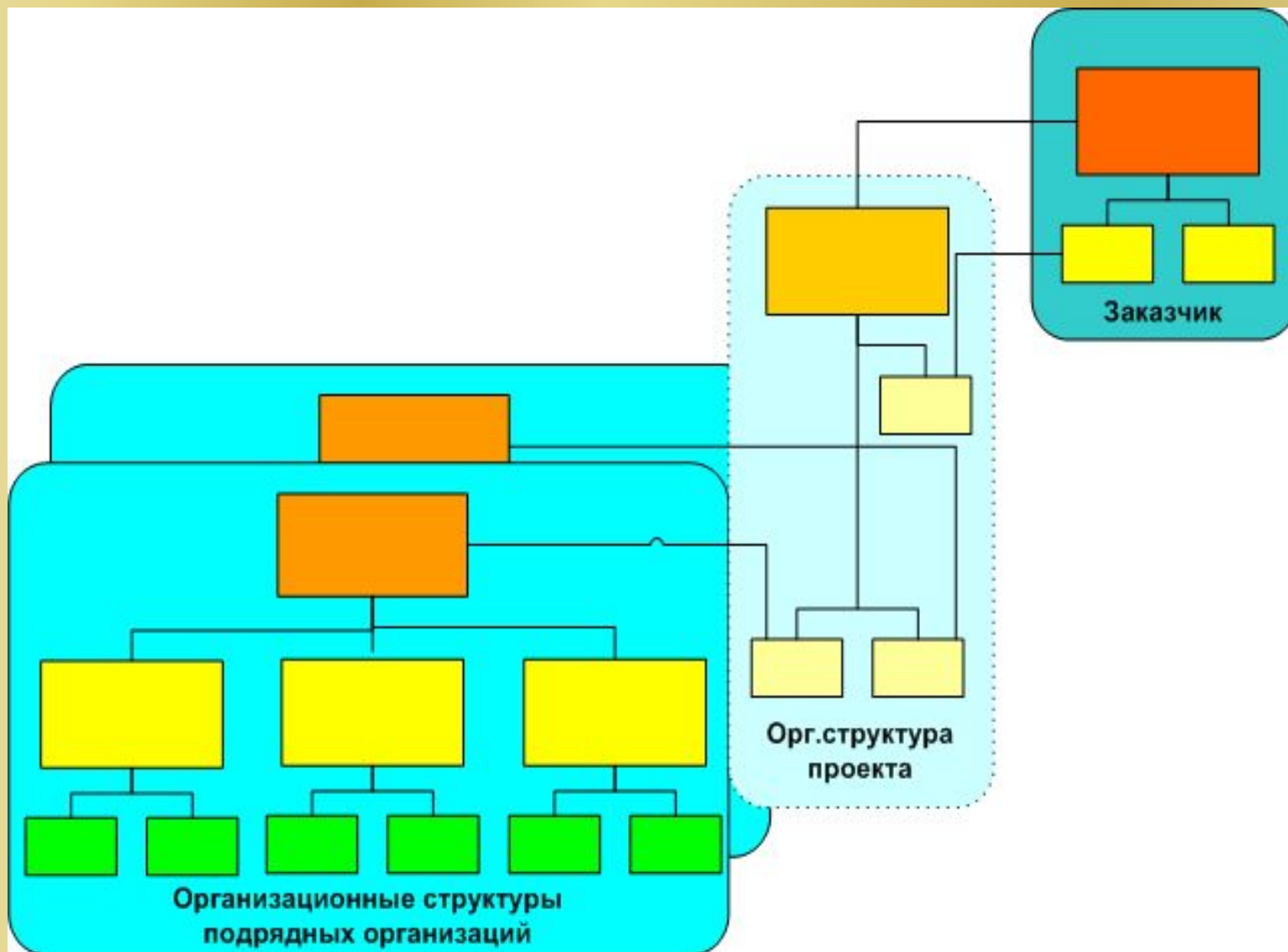
В рамках схемы «управление — функция заказчика» заказчик может организовывать выполнение отдельных комплексов работ, к остальным привлекая другие подрядные организации.

Организационная структура проекта при этом формируется заказчиком.

Организационные ресурсы для управления проектом выделяются заказчиком и используются в ходе реализации проекта на постоянной основе.

Ресурсы других организаций привлекаются временно.

## а) управление – функция заказчика



## б) управление – функция ген.подрядчика

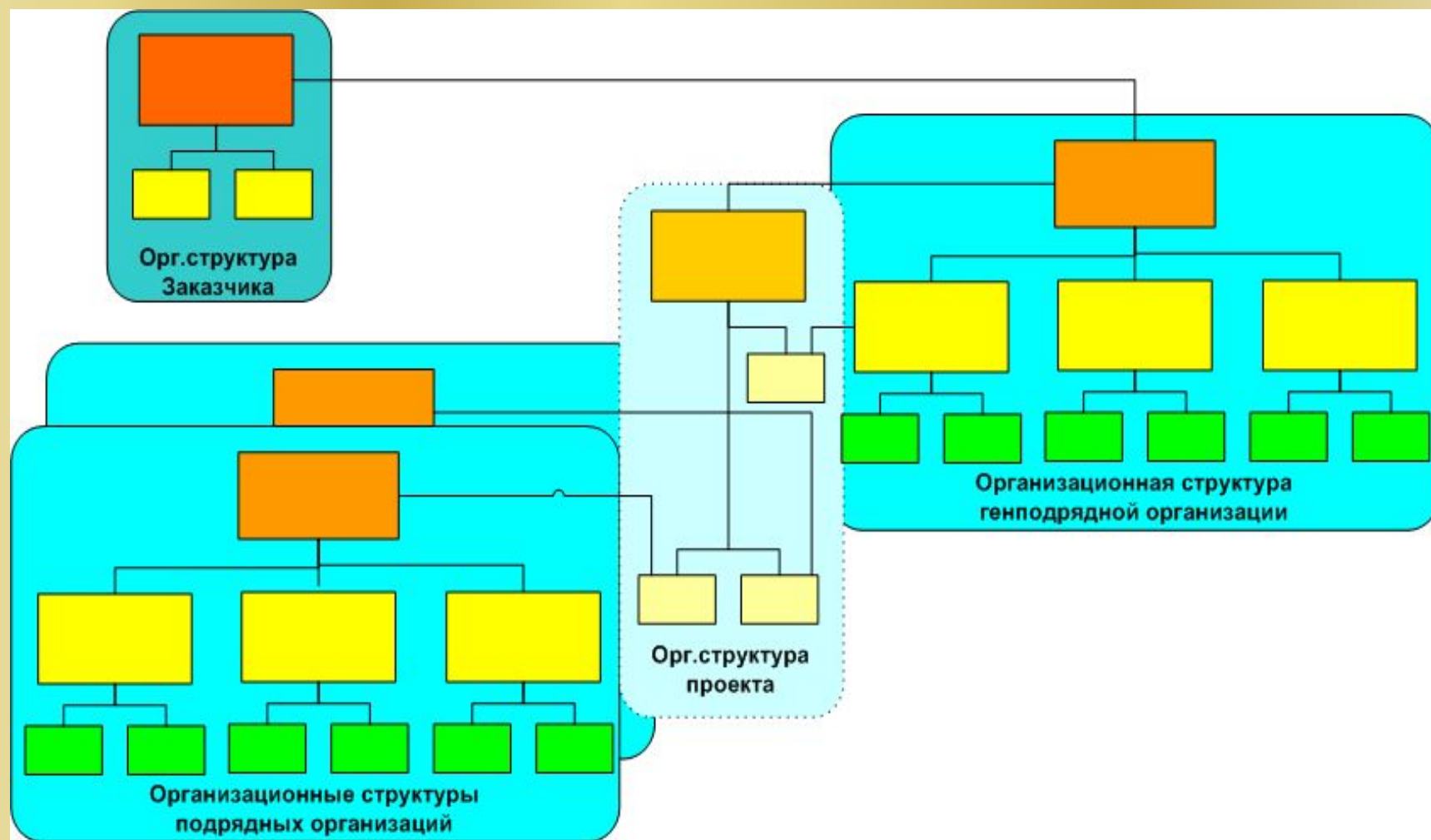
В рамках схемы «управление — функция генерального подрядчика»:

**Заказчик** передает функции управления генеральному подрядчику, оставляя за собой контроль отдельных промежуточных и конечных результатов.

**Генеральный подрядчик** самостоятельно:

1. формирует организационную структуру управления проектом,
2. выделяет постоянные ресурсы,
3. реализует все функции по управлению проектом, для выполнения отдельных комплексов работ по проекту привлекает на временной основе
  - подрядные организации и
  - собственные подразделения.

## б) управление – функция ген.подрядчика



## в) управление – функция управляющей фирмы

В рамках схемы «управление — функция управляющей фирмы»

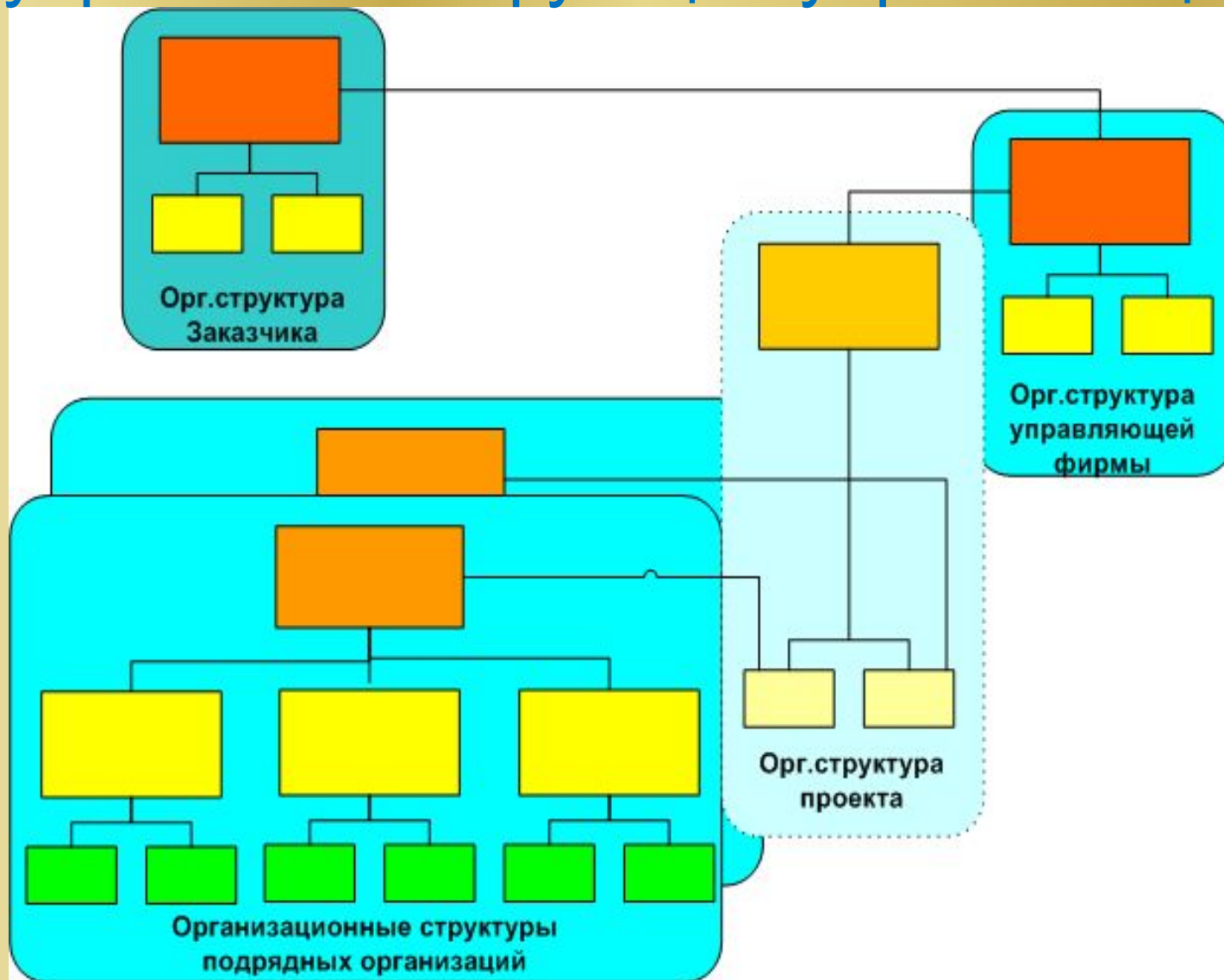
**Заказчик** поручает функции по управлению проектом управляющей фирме, специализирующейся исключительно на управлении проектами.

**Управляющая фирма** оставляет за собой самые важные функции управления проектом:

- разрабатывает организационную структуру управления проектом и
- реализует управление,

при этом не выполняя никаких работ по проекту и передавая их для реализации подрядным организациям.

## в) управление – функция управляющей фирмы



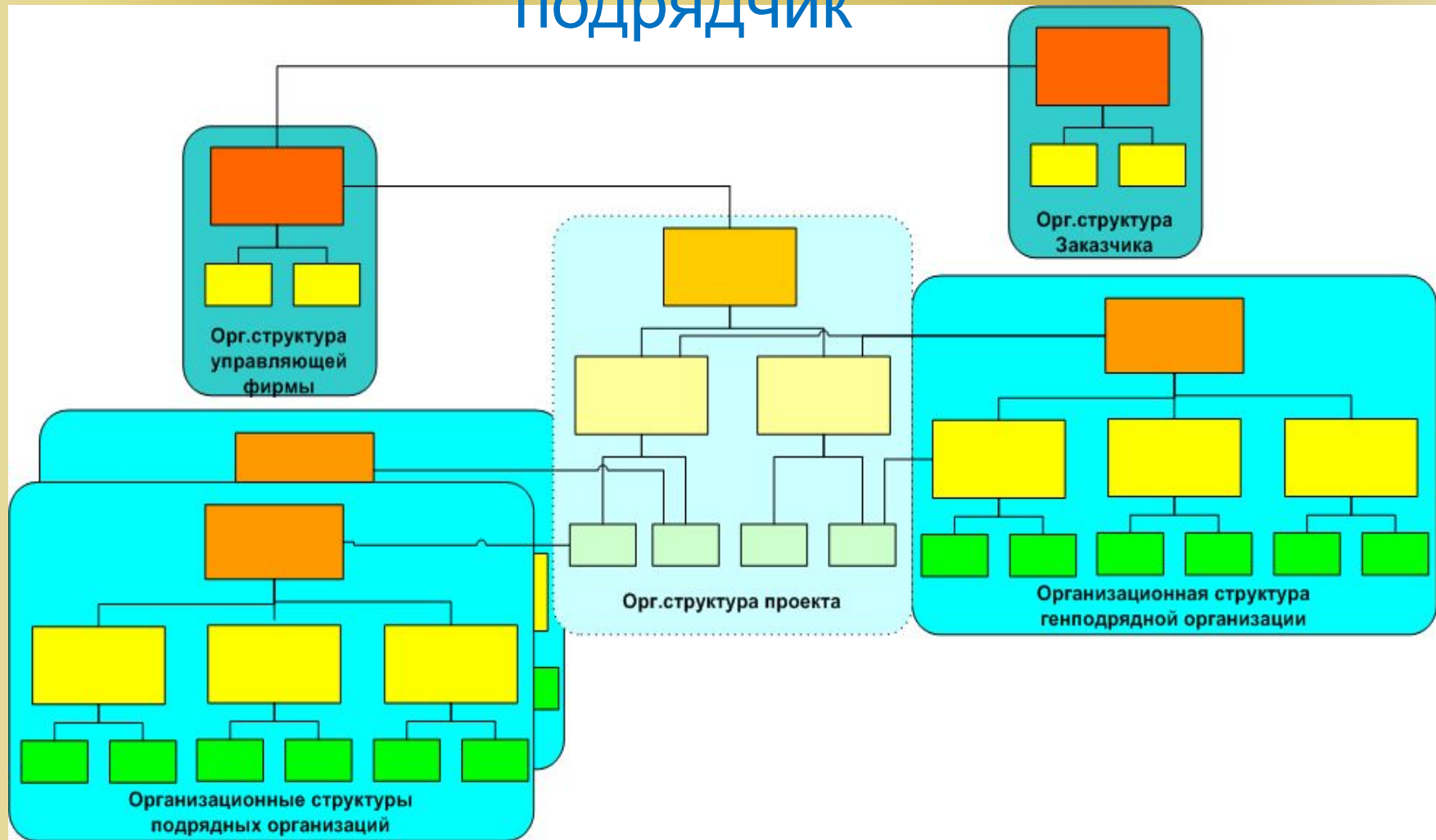
## г) управление – функция управляющей фирмы, а выполнение работ обеспечивает ген. подрядчик

Схема «управление — функция управляющей фирмы» может иметь следующую разновидность:

- управляющая фирма передает все работы по проекту генеральному подрядчику, который является ответственным исполнителем всех работ и может привлекать к выполнению отдельных комплексов работ субподрядные организации.

Т.о., генеральному подрядчику передаются отдельные функции по управлению проектом, но доминацией в системе управления обладает управляющая фирма.

г) управление – функция управляющей  
фирмы, а выполнение работ обеспечивает ген.  
подрядчик



Приведенная выше классификация схем организационных структур отражает влияние системы взаимодействия участников проекта на систему управления проектом.

Это описание подчеркивает «внешние» связи организационной структуры и системы управления самого проекта с его участниками.

Такое описание носит название «схем организационной структуры» — в отличие от непосредственно самих «организационных структур», которые ниже описываются с точки зрения внутреннего их содержания.

# Организационные структуры УП

Общие принципы построения организационных структур управления проектами

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

► **Организационная структура и содержание проекта**

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами

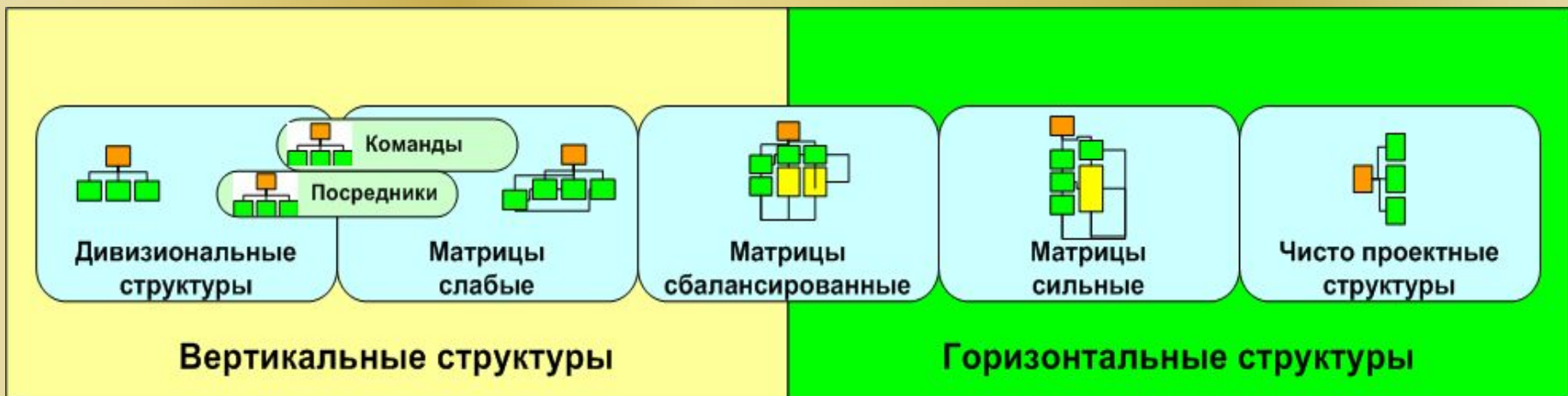
Современные методы и средства организационного моделирования проектов

# Организационная структура и содержание проекта

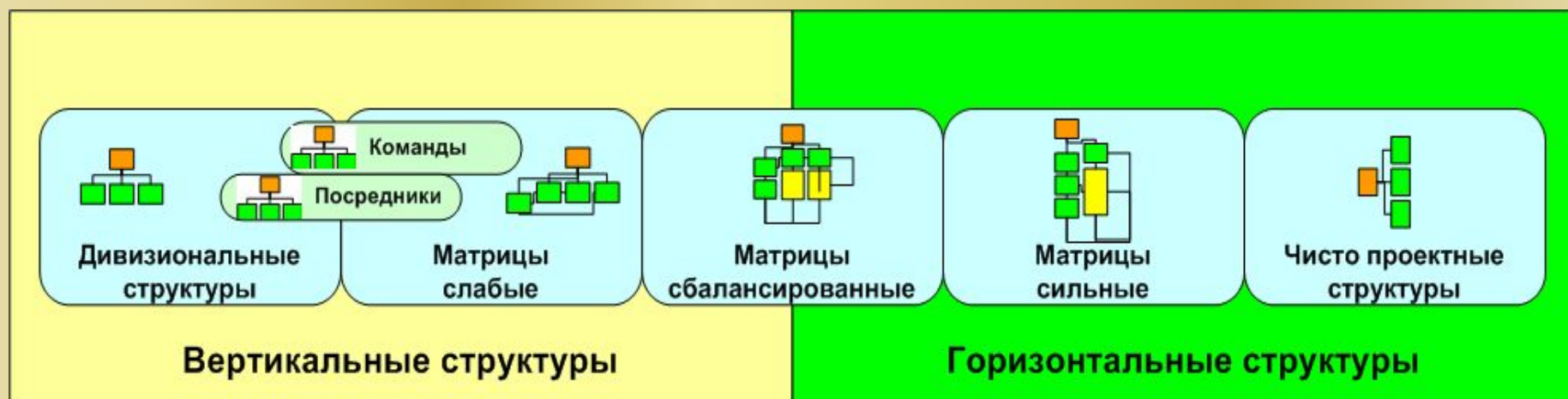
Содержание проекта предъявляет требования по оптимальной организационной структуре проекта с точки зрения внутреннего организационного устройства проекта, т. е. с точки зрения *разделения труда*, закладываемого в организационной структуре.

# Принципы классификации орг.структур в зависимости от содержания проекта

Все разнообразие организационных структур, возможных для управления проектом, можно представить в виде континуума, границы которого обозначают возможные решения по разделению труда: вертикальное и горизонтальное.



1. **вертикальное (функционально-административное)** разделение труда (здесь имеется в виду не традиционное рассмотрение организации по уровням иерархии, но разделение труда в зависимости от участия в различных вертикальных процессах управления и управленческих функциях) и
2. **горизонтальное (проектно-целевое)** разделение труда (понимается структура деятельности сотрудников организации в зависимости от их участия в горизонтальных, технологических процессах выполнения работ)

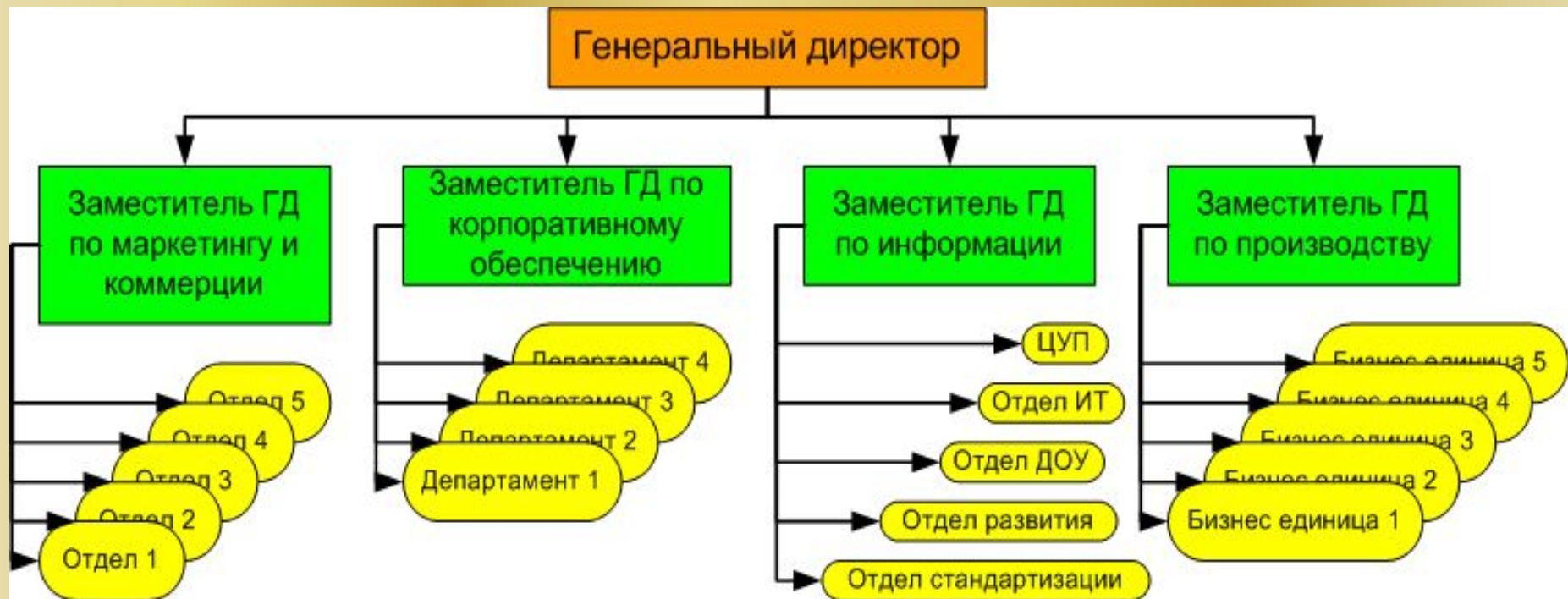


# Классификация организационных структур УП

В зависимости от содержания проекта выделяют следующие классы организационных структур:

- ▶ **Функциональные организационные структуры**
  - Матричные организационные структуры
  - Проектно-целевые организационные структуры
  - Дивизиональные структуры
  - Смешанные (гибридные) организационные структуры

# Функциональные организационные структуры



# Преимущества и недостатки функциональных организационных структур

| Преимущества                                                                                             | Недостатки                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стимулирует деловую и профессиональную специализацию                                                     | Стимулирует функциональную изолированность                                                                                                            |
| Уменьшает дублирование усилий<br>повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях | Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей                                                       |
| Улучшает координацию в функциональных областях                                                           | Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, снижая, таким образом, эффективность коммуникаций |
| Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях                     | Устанавливаемая функциональная технологичность не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем                                      |
| Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития                        | При привлечении сотрудников для реализации проекта они существенно снижают мотивацию                                                                  |

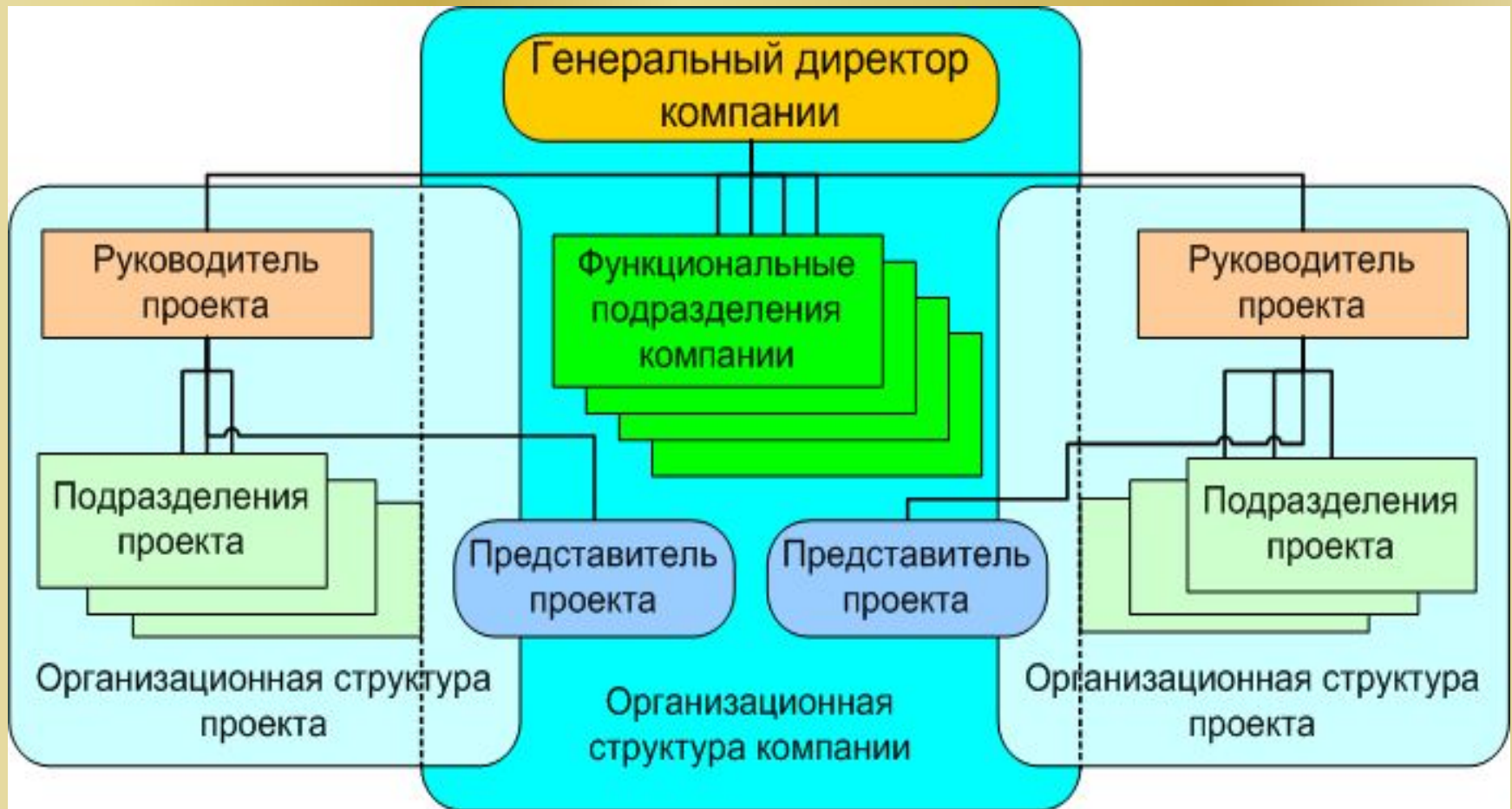
# Механизмы, усиливающие горизонтальную интеграцию

В рамках функциональных организационных структур могут иногда использоваться механизмы, позволяющие усилить горизонтальную интеграцию и таким образом несколько сгладить отрицательные стороны функциональных структур, разрывающих единые процессы на различные операционные отрезки, эффективность выполнения которых оптимизируется, а взаимодействие между которыми ухудшается, что приводит к снижению эффективности выполнения процесса в целом.

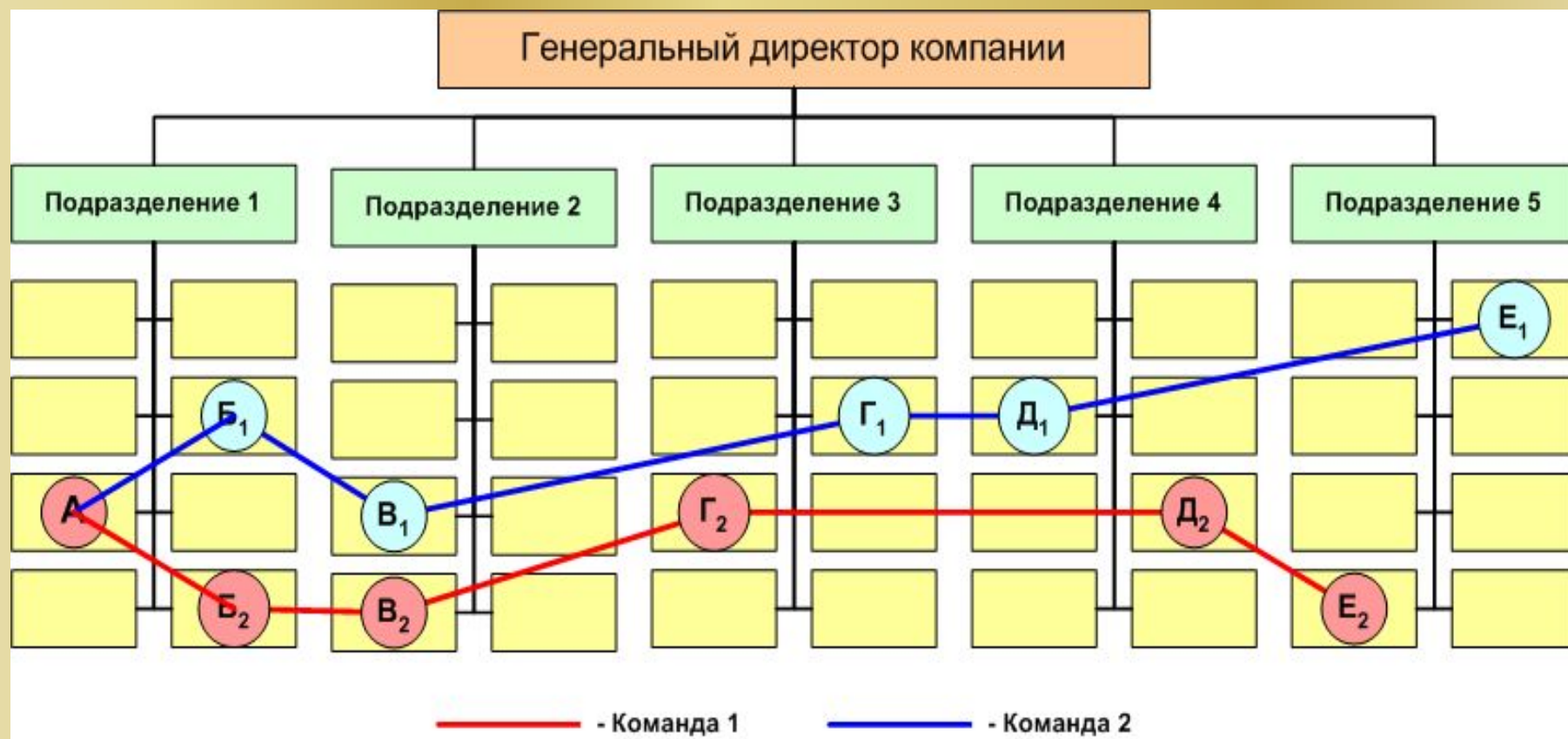
Наиболее часто применяемые механизмы горизонтальной интеграции функциональных структур — *посредники и команды*.

*Посредники* — это отдельные люди или группы людей, которые облегчают взаимодействие между подразделениями.

# Взаимодействие функциональной структуры с проектными при помощи посредников



# Взаимодействие функциональной структуры с проектными при помощи команд



# Матричные организационные структуры

При всей своей полезности посредники и команды помогают сглаживать недостатки функциональных структур, но все же обладают ограниченной применимостью. Для полноценной горизонтальной интеграции на вертикальную функциональную структуру накладывается *проектно-целевая структура*, образуя, таким образом, матричную организационную структуру



# Формы матричных структур

Будучи комбинацией проектной и функциональной структур, матричная организация может принимать самые разнообразные формы в зависимости от того, к какому «краю» организационного спектра она тяготеет в каждом конкретном случае.

Матричные организационные структуры обычно различаются:

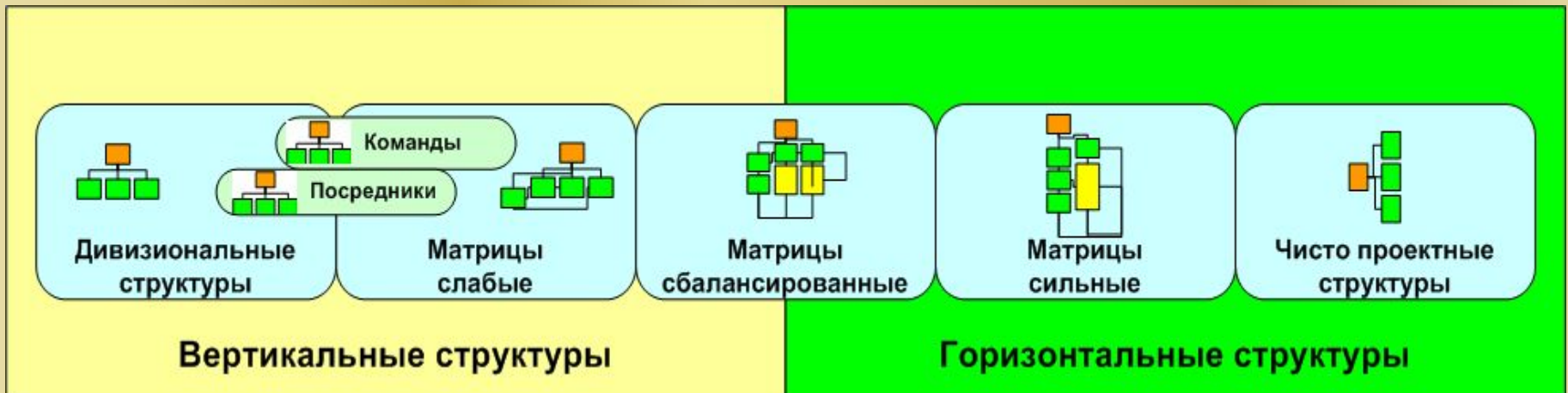
- по широте полномочий руководителя проекта (или лица, ответственного за его реализацию, — не всегда это бывает руководитель проекта),
- по количеству вовлекаемых в проектную деятельность организационных ресурсов,
- по существованию и роли постоянного штата по управлению проектом.

# Слабая матричная организационная структура

*Слабая матрица*, больше похожа на функциональную структуру.

Проект в этом случае может иметь только одного постоянного сотрудника — руководителя проекта.

Последний может иметь название Диспетчера проекта и выполнять функции коммуникационного центра проекта.

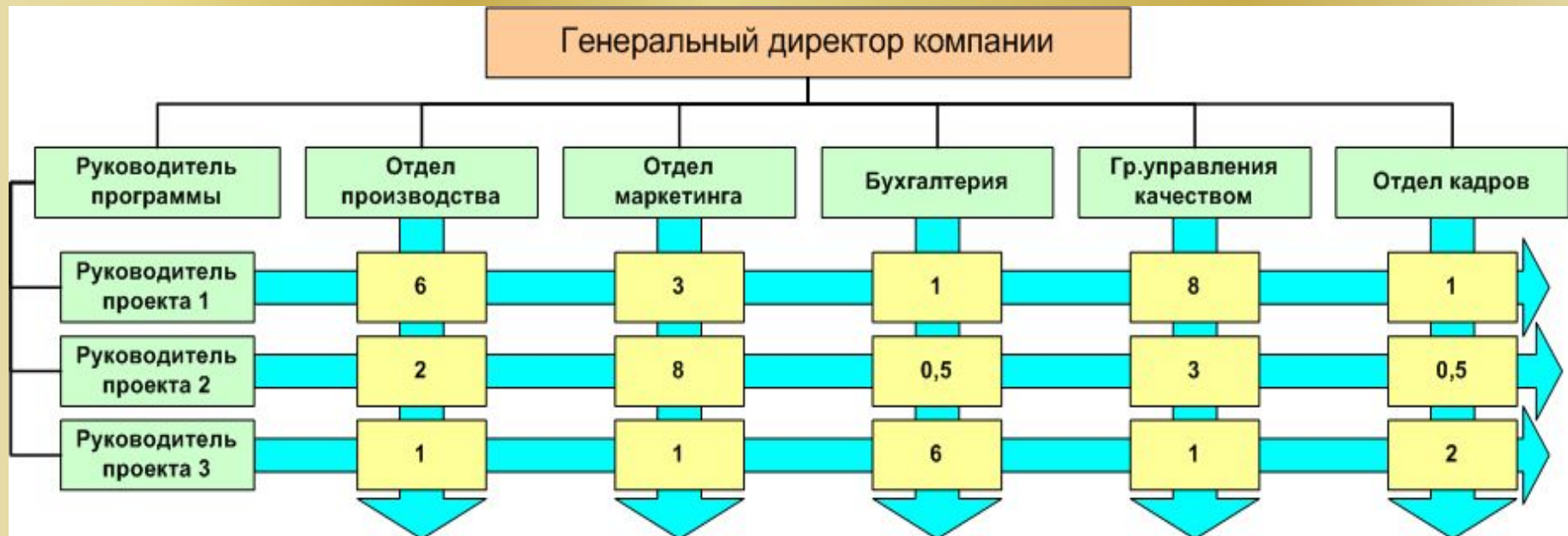


# Сильная матричная организационная структура

*Сильная матричная структура* характеризуется тем, что руководитель проекта имеет большие права и полномочия по управлению проектом; в проекты привлекается от 50 до 95% всех орг.ресурсов предприятия.

Руководитель проекта функционирует на постоянной основе и чаще всего имеет свой собственный штат.

Деятельность по проекту имеет явный приоритет над функциональной.



# Преимущества и недостатки всех видов матричных орг.структур

| Преимущества                                                                                                                                                     | Недостатки                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проект и его цели находятся в центре внимания - так же, как и потребности клиентов                                                                               | Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту            |
| Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов | Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов |
| Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта                                                                              | Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений             |
| Появляется возможность гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой матрицы до сильной                                     | Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов                                                  |

# Проектно-целевые орг.структуры

Проектно-целевая структура возникает в случае, когда вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта, достижении определенной цели. При этом все другие структурные образования либо отсутствуют, либо имеют вспомогательное значение — штабные и обслуживающие подразделения, комитеты и пр. Проектные структуры обычно имеют четкую границу с «материнской» организацией и взаимодействуют с ней на самом высоком уровне, либо функционируют автономно от структур участников проекта.



# Преимущества и недостатки проектно-целевых организационных структур

| Преимущества                                                                                                                                     | Недостатки                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проект имеет целостную горизонтальную, целевую направленность, что обеспечивается широкими полномочиями руководителя проекта                     | Возникает дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов                                                  |
| Реализуется прямое подчинение сотрудников руководителю проекта, и таким образом достигается однозначность направленности усилий этих сотрудников | Руководитель проекта обычно формирует дополнительный запас ресурсов, которые в большинстве случаев не используются                              |
| Укорачиваются коммуникационные связи от сотрудников к руководителю проекта и от него к высшему руководству «материнской» компании                | Снижается технологичность в функциональных областях                                                                                             |
| Проектная структура имеет постоянный принцип функционирования, и если один проект завершается, его ресурсы плавно перетекают в другие проекты    | Возникает непоследовательность в реализации организационных процедур и общих принципов функционирования                                         |
| Существует единство выработки решений и отдачи команд                                                                                            | У членов команды проекта возникает озабоченность профессиональной жизнью после завершения проекта                                               |
| Достигается простота и гибкость в управлении проектом                                                                                            | В случае одновременного выполнения нескольких проектов возникает избыточная и очень часто негативная конкуренция между проектами и их командами |

# Сравнение организационных структур управления проектом

| Характеристика проекта                                                       | Организационная структура     |                               |                                          |                                            |                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                              | Функциональная                | Матричная                     |                                          |                                            | Проектно-целевая                           |
|                                                                              |                               | слабая                        | сбалансированная                         | сильная                                    |                                            |
| <b>Полномочия Руководителя проекта</b>                                       | Крайне незначительные         | Ограниченные                  | От слабых до средних                     | От средних до высоких                      | От высоких до неограниченных               |
| <b>Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта</b> | Практически 0%                | От 0% до 25%                  | От 15% до 60%                            | От 50% до 95%                              | От 85% до 100%                             |
| <b>Роль Руководителя проекта</b>                                             | Временная                     | Временная                     | Постоянная                               | Постоянная                                 | Постоянная                                 |
| <b>Обычные названия Руководителя проекта</b>                                 | Координатор/<br>Лидер проекта | Координатор/<br>Лидер проекта | Проект-менеджер/<br>Руководитель проекта | Проект-менеджер/<br>Руководитель программы | Проект-менеджер/<br>Руководитель программы |
| <b>Статус команды проекта</b>                                                | Временный                     | Временный                     | Временный                                | Постоянный                                 | Постоянный                                 |

# Дивизиональные структуры

К проектно-целевым можно отнести различные дивизиональные структуры, организующие деятельность не по принципу функционального разделения труда,

Дивизиональные структуры

1. концентрируются в направлении достижения определенных целей
  - в географическом регионе,
  - в отдельном секторе рынка, или
2. дифференцируют свою внутреннюю деятельность
  - по направлению к определенному виду клиентов или
  - созданию и/или продвижению отдельных видов товаров.

*При этом они отодвигают функциональный принцип организации на второй план и не превращаются в матричную структуру.*

# Дивизиональная структура организации

(продуктовая )



- К числу дивизиональных структур можно отнести:
- структуры, ориентированные на тип клиентов (потребителей);
  - региональные организационные структуры;
  - структуры, ориентированные на различные секторы рынков.

# Смешанные организационные структуры

«*Частичные*» матрицы применяются в случае, если предприятие управляет проектами на постоянной основе, но при этом в проекты вовлекаются регулярно не все, а только отдельные функциональные подразделения. Другие же выполняют свою работу в обычном, функциональном режиме.



# «Смешанная» проектно-функциональная организационная структура

Такая организационная структура возможна в случае реализации внутреннего автономного проекта. Некоторые фирмы используют ее для постепенного «выращивания» проекта.

На момент инициации проект представляет собой небольшую группу специалистов, объединенных в команду. По мере «созревания» проекта в его организационную структуру добавляются отделы и сотрудники. Далее, по мере «умирания» проекта, из него выводятся остающиеся незадействованными подразделения и отдельные работники.



# Организационные структуры УП

Общие принципы построения организационных структур управления проектами

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

Организационная структура и содержание проекта

► **Организационная структура проекта и его внешнее окружение**

Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами

Современные методы и средства организационного моделирования проектов

# «Уровни структуризации» проекта

Чем *подвижнее и динамичнее* внешнее окружение, тем более гибкой и адаптивной должна быть организационная структура проекта. Чем *стабильнее и прогнозируемее* внешняя среда, тем эффективнее в применении «жесткие», механистические, бюрократические организации.

Любая организационная структура может быть реализована в различных по возможности адаптации вариантах. Здесь все зависит от степени регламентированности деятельности сотрудников (количества и детальности существующих правил и процедур выполнения работ и организационного поведения), а также той степени, в которой сотрудники придерживаются этого документированного порядка.

*Это свойство можно обозначить как «уровень структуризации».*

Различные организационные структуры в содержательном аспекте тяготеют к различным уровням структуризации, что позволяет расположить их в едином континууме «механистические—органистические».

## Органистические структуры



## Механистические структуры

«Механистические  
↔  
Органистические»  
структуры

# Сравнение органистических и механистических организационных структур

| Механистические                                                    | Органистические                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Общие характеристики</i>                                        |                                                                                        |
| Узкий фронт работ исполнителей                                     | Широко определенные должностные обязанности                                            |
| Большое количество подобных правил и процедур                      | Небольшое количество общих указаний                                                    |
| Четкая ответственность                                             | «Размытая» ответственность                                                             |
| Иерархический принцип организации                                  | Организация, основанная на перекрестных связях                                         |
| Объективная система вознаграждения                                 | Субъективная система вознаграждения                                                    |
| Объективные, формальные критерии отбора сотрудников                | Субъективные критерии отбора                                                           |
| Официальность и обезличенность                                     | Неформальность                                                                         |
| <i>Условия применения</i>                                          |                                                                                        |
| Низкий уровень неопределенности и динамичности внешней среды       | Высокий уровень неопределенности и динамизма внешней среды                             |
| Цели заранее известны и неизменны                                  | Цели размыты и динамично изменяются                                                    |
| Структурируемость задач и проблем                                  | Низкий уровень структурируемости задач и проблем                                       |
| Возможность использовать четкие измерители достигнутых результатов | Невозможность использовать четкие измерители результатов                               |
| Работники реагируют на материальные поощрения                      | Работники мотивированы сложными потребностями                                          |
| Власть понимается юридически                                       | Власть подвергается сомнению и испытанию, требует подтверждения со стороны подчиненных |

# Организационные структуры УП

Общие принципы построения организационных структур управления проектами

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

Организационная структура и содержание проекта

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

► **Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами**

Современные методы и средства организационного моделирования проектов

Организационные структуры  
в двумерном пространстве  
«направление интеграции —  
уровень структуризации»



# Зависимость вида орг. структуры по содержанию проекта и уровню структуризации от системы взаимоотношений участников проекта

| Организационные структуры по содержанию |            | Схемы организационных структур в зависимости от системы взаимоотношений участников проекта |                        |                               |                               |                                          |                              |                                  |                                  |
|-----------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                         |            | «Выделенная» структура                                                                     | Управление по проектам | Всеобщее управление проектами | «Двойственная» орг. структура | «Сложные» структуры управления проектами |                              |                                  |                                  |
|                                         |            |                                                                                            |                        |                               |                               | Управление за Заказчиком                 | Управление за Генподрядчиком | Управление за управляющей фирмой | Управляющая фирма + Генподрядчик |
| Функциональные структуры                |            | +                                                                                          | +                      | -                             | -                             | +                                        | -                            | -                                | -                                |
|                                         | Посредники | +                                                                                          | +                      | -                             | ++                            | +                                        | -                            | -                                | -+                               |
|                                         | Команды    | +-                                                                                         | +                      | -                             | +-                            | +                                        | -                            | -                                | +-                               |
| Слабая матрица                          |            | -                                                                                          | +                      | +                             | +                             | +                                        | +-                           | +-                               | +-                               |
| Сбалансированная матрица                |            | -                                                                                          | ++                     | +                             | +                             | +                                        | +                            | +                                | +                                |
| Сильная матрица                         |            | -                                                                                          | ++                     | ++                            | +                             | -+                                       | ++                           | ++                               | +                                |
| Проектно-целевая структура              |            | +                                                                                          | -+                     | ++                            | +                             | -+                                       | +                            | ++                               | ++                               |
| Гибридная структура                     |            | -                                                                                          | +                      | -                             | +                             | +                                        | +-                           | -+                               | +-                               |

Условные обозначения

Эффективность применения орг. структур в зависимости от схемы взаимоотношений участников и содержания проекта

- - низкая эффективность применения
- + - скорее низкая, чем высокая эффективность применения
- +- - скорее высокая, чем низкая эффективность применения
- +
- ++ - Высокая эффективность применения
- ++ - очень высокая эффективность применения

Условные обозначения

Целесообразный уровень структуризации деятельности

-  - низкий уровень
-  - средний уровень
-  - высокий уровень

# Документы организационного проектирования

Организационное проектирование заканчивается созданием пакета организационной, методической и справочной документации, которая включает следующие документы:

- организационная структура проекта (графическое изображение структурных единиц);
- штатное расписание (перечень должностей, их количества и заработной платы);
- положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- методические инструкции, технологические карты процессов и прочее (формализованное описание технологии выполнения процессов);
- требования к персоналу (профессиограммы, социально-психологические портреты);
- график и бюджет проекта.

## **Принципиальный выбор организационной структуры**

Анализ и выбор структуры в соответствии с тремя принципами:

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

2

## **Детальное проектирование организационной структуры**

Моделирование и анализ организации с помощью современных средств:

- Организационная структура (иерархия функций)
- Модели процессов (технология выполнения операций)
- Модели информационной системы (потoki и структура данных, интерфейсы, аппаратное обеспечение)
- Структура прочих ресурсов
- Стоимостные модели

3

## **Разработка организационной и методической документации**

Разработка документации в составе:

- Организационная структура проекта
- Штатное расписание
- Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции
- Методические инструкции, технологические карты процессов и прочее
- Требования к персоналу
- График и бюджет проекта

4

## **Формирование организационной структуры**

Выполнение работ по:

- Поиску и подбору персонала (в соответствии с Требованиями к персоналу и Штатным расписанием)
- Распределению ответственности и полномочий (в соответствии с Организационной структурой, Положениями об отделах и Должностными инструкциями)
- Обучению персонала (в соответствии с Методическими инструкциями и Должностными обязанностями)

Алгоритм разработки  
и создания  
организационных  
структур управления  
проектами

# Организационные структуры УП

Общие принципы построения организационных структур управления проектами

Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

Организационная структура и содержание проекта

Организационная структура проекта и его внешнее окружение

Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами

► Современные методы и средства организационного моделирования проектов

## **Интернет ресурсы**

- <http://www.samovod.ru/books.html> (С.А. Мишин WBS. интеграция проекта)
- [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/organ\\_yprav\\_proektami/sg.html](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/organ_yprav_proektami/sg.html) (Максименко А.В. Интернет-курс по дисциплине «Организация управления проектами»)
- [http://economicsan.ru/v\\_man.php?id=10](http://economicsan.ru/v_man.php?id=10) (Структуры управления. Типы организационных структур.)

## ***Интернет-ресурсы:***

- 1. Информационно-аналитический журнал - <http://www.pmmagazine.ru>**
- 2. Microsoft Project - <http://www.ms-project.ru>**
- 3. Компания p.m.Office - <http://www.pmo.ru>**
- 4. Компания PM Expert - <http://www.pmexpert.ru>**
- 5. Книжный Интернет-магазин - <http://www.pmbooks.ru>**
- 6. Московское отделение PMI - <http://pmi.ru>**
- 7. Сайт, посвященный управлению проектами - <http://www.pmonline.ru>**
- 8. Группа компаний ПМСОФТ - <http://www.pmsoft.ru>**
- 9. Российская Ассоциация Управления Проектами – COBHET - <http://sovnet.ru>**
- 10. Портал Microsoft Project.ru - <http://www.microsoftproject.ru>**
- 11. PMProfy.ru - <http://www.pmprofy.ru>**
- 12. Ведущая Российская консалтинговая компания в области управления проектами - <http://www.spiderproject.ru>**
- 13. Наглядное пособие изучающим управление проектами - <http://andrewkulikov.com>**
- 14. PM City – компания, специализирующаяся на предоставлении профессиональных услуг аутсорсинга, обучения и консалтинга в области управления проектами - <http://www.pmcity.ru>**
- 15. Департамент Систем Управления Проектами ЛАНИТ - <http://www.projectmanagement.ru>**
- 16. Набор публикаций в области управления проектами - <http://projectm.narod.ru>**
- 17. Группа компаний «ТЕКОРА» - <http://www.tekora.ru/>**