



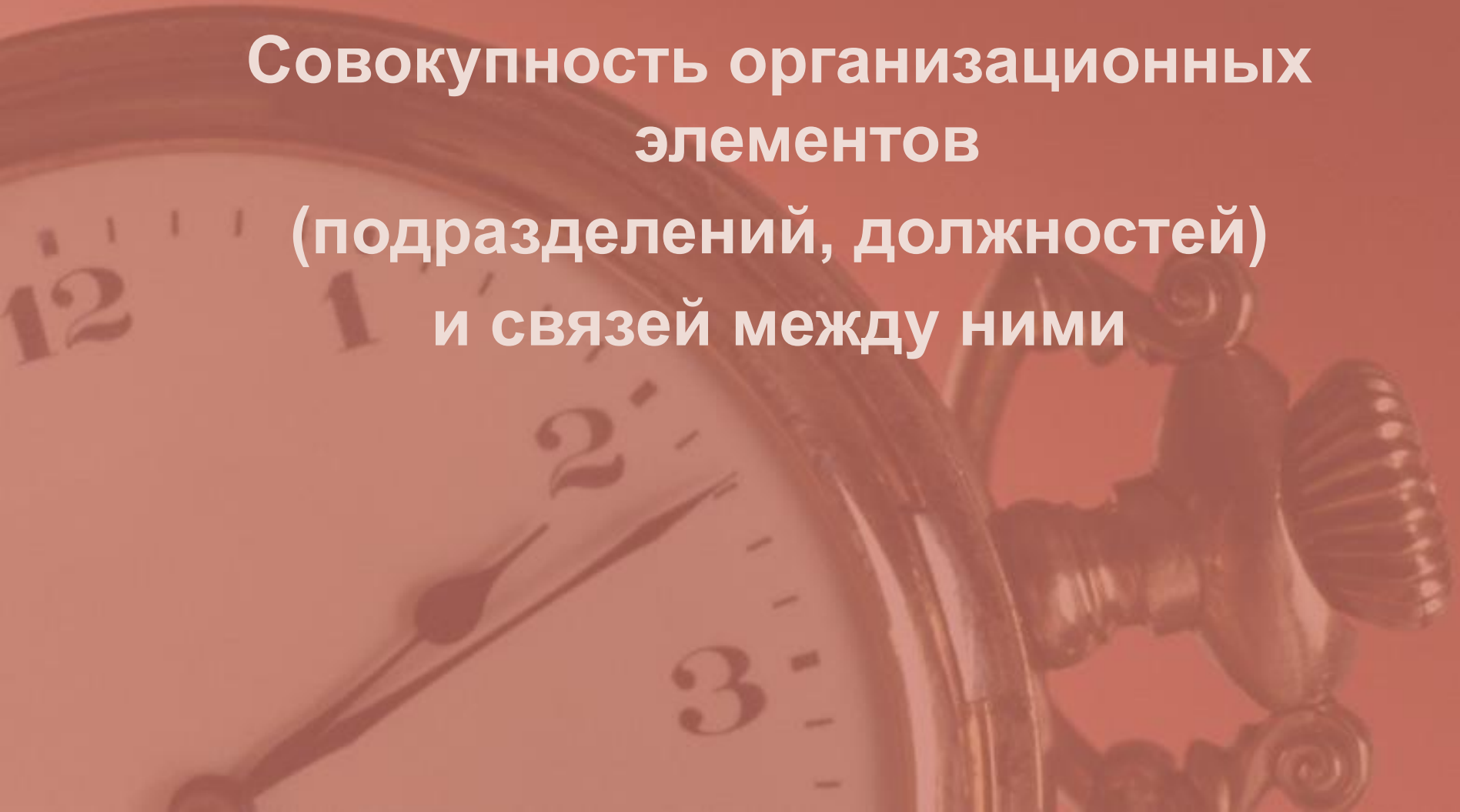
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Организационные структуры
управления проектами

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Совокупность организационных
элементов

(подразделений, должностей)
и связей между ними



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

**ДОЛЖНА
СООТВЕТСТВОВАТЬ**

**СИСТЕМЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
УЧАСТНИКОВ
ПРОЕКТА**

**СОДЕРЖАНИЮ
ПРОЕКТА**

**ТРЕБОВАНИЯМ
ВНЕШНЕГО
ОКРУЖЕНИЯ**

СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ

Внутрифирменный
проект

Выделенная временная
оргструктура проекта,
существующая параллельно
с основной

Отдел управления проектами

Проектная организация

СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ

Двойственная
оргструктура

- Возникает в отношениях:
- Заказчик-
- подрядчик
- Два равных инвестора или инициатора

Объединенный комитет
по управлению проектом

Специально созданное
юридическое лицо

Дублирование руководителей
проекта и состава
рабочих групп

СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ

Сложная
оргструктура

- Несколько организаций-участников

Проектом управляет заказчик

Проектом управляет
генподрядчик

Проектом управляет
управляющая фирма,
Исполняют субподрядчики

Проектом управляет
управляющая фирма,
Исполняет генподрядчик

СООТВЕТСТВИЕ СОДЕРЖАНИЮ ПРОЕКТА

Адаптивные

Жесткие



вертикальные

горизонтальные



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



- Профессиональная специализация
- Снижает дублирование
- Функциональная координация
- Повышение технологичности
- Перспектива карьерного роста
- Функциональная изолированность
- Межфункциональные конфликты
- Проблемы на стыках горизонтальных процессов
- Комплексные проблемы не разрешаются
- Низка мотивация участия в проекте

+ МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА -

- Проекты в центре внимания
- Снижает дублирование
- Функциональная координация
- Перспектива карьерного роста
- Гибкость структуры
- Конфликты между функциями и проектами
- Проблемы распределения ресурсов между проектами
- Проблема распределения полномочий между проектными и функциональными менеджерами
- Нарушается принцип единоначалия

+ ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА

- Проекты в центре внимания
- Единоначалие
- Эффективные коммуникации
- Постоянный принцип функционирования
- Единство управления
- Простота и гибкость управления проектом
- Дублирование функциональных областей
- Снижается эффективность использования ресурсов (запасы)
- Отсутствие единых процедур
- Проблемы занятости и карьерного роста
- Конкуренция между проектами

СРАВНЕНИЕ ОРГСТРУКТУР

Характеристика	Функциональная	Слабая матрица	Матрица	Сильная матрица	Проектная
Полномочия руководителя проекта	Незначительные	Ограниченные	Средние	Высокие	Неограниченные
Доля ресурсов на проект	0-15%	0- 25%	15-60%	50-95%	85-100%
Руководитель проекта	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный	Постоянный
Название должности	Координатор	Лидер	Менеджер проекта	Менеджер проекта	Менеджер проекта
Статус команды проекта	Временная	Временная	Временная	Постоянная	Постоянная

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ОРГСТРУКТУРЫ

Выбор типа оргструктуры

Детальное проектирование

Разработка организационной
документации

Формирование оргструктуры

Выбор типа оргструктуры

Выбор типа оргструктуры

- По характеристикам проекта
- По соответствию содержанию проекта и системе взаимоотношений участников

Детальное проектирование

- **Организационная структура**
- **Бизнес-процессы**
- **Модель информационной системы**
- **Структура ресурсов**
- **Стоимостная модель**

Разработка организационной документации

- Организационная схема
- Штатное расписание
- Положения о подразделениях и должностные инструкции
- Технологические карты процессов
- Требования к персоналу
- График и бюджет проекта

Формирование оргструктуры

- Поиск и подбор персонала в соответствии со штатным расписанием
- Распределение ответственности и прав в соответствии с организационной документацией
- Обучение персонала в соответствии с должностными инструкциями

ОФИС ПРОЕКТА

Помещение и мебель

Оргтехника и
оборудование

Средства связи и
Обработки информации

- Инфраструктура, обеспечивающая эффективные коммуникации членов команды проекта и управление проектом

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОФИСА

- **Формулировка требований**
- **Проектирование размещения бизнес-процессов**
- **Пространственно-планировочные решения**
- **Информационной структуры**
- **Программное обеспечение**
- **Аппаратное обеспечение**
- **Средства и каналы связи**
- **Интерьер и мебель**
- **Транспортные средства**
- **Расчет затрат на оборудование офиса**



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Проектное финансирование

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

- Способ консолидации различных источников и методов для финансирования проекта и оптимального распределения финансовых проектных рисков

СТАДИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Разработка плана
реализации

Выбор форм
финансирования

Определение
структуры
Источников
финансирования

Определение
финансирующих
организаций

Контроль выполнения плана

СТРУКТУРА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

ГРУППА	СОБСТВЕННЫЕ	ПРИВЛЕКАЕМЫЕ	ЗАЕМНЫЕ
Государственные	Бюджеты	Гос. кредитование и гос. страхование	Внутренние и внешние гос. займы
Предприятий	Собственные инвестиционные ресурсы	Инвестиции инвест и страховых компаний, пенсионных фондов	Банковский и коммерческий кредит

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Акционерное:

- Участие в уставном капитале
- Покупка ценных бумаг

Государственное:

- Бюджетные кредиты
- Ассигнования из бюджета
- Целевые инвестиционные программы

Проектное:

- С полным регрессом на заемщика
- С ограниченным регрессом
- Без права регресса на заемщика

Заемное:

- Лизинг
- Банковский кредит
- Иностраные кредиты
- Инвестиционные фонды

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА И ФОРМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Основной банк или консорциум (основной кредит)
- Другие кредиторы (дополнительные кредиты)
- Резервные кредиторы (резервные кредиты)
- Учредители проектной компании (инвестиции в капитал)
- Поставщики и подрядчики (товарные и коммерческие кредиты)
- Инвесторы (облигации и акции проектной компании)
- Лизинговые организации (Временная аренда, аренда с правом выкупа)

КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА. СНИЖЕНИЕ РИСКОВ

- Юридические гарантии
- Банковские гарантии
- Резервные фонды
- Залог
- Долгосрочные контракты на поставку ресурсов и реализацию продукции
- Поручительства
- Резервные кредиты
- Векселя
- Специальные условия платежей
- Обязательства учредителей по взносам в уставной фонд
- Страхование
- Анализ рисков
- Управление рисками
- Оптимизация портфеля инвестиций

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Более надежная оценка рисков
- Рассмотрение всего проекта с точки зрения эффективности, реализуемости и обеспеченности
- Возможность прогнозировать результат

НЕДОСТАТКИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Высокие затраты заемщика на разработку обоснования
- Сложность оценки проекта
- Повышенный процент за риск
- Жесткий контроль деятельности заемщика
- Частичная потеря независимости если условием кредитования является приобретение акций

ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИИ

- Недостаточная правовая и экономическая стабильность
- Высокая инфляция
- Нехватка кредитных ресурсов, особенно долгосрочных
- Нехватка квалифицированных специалистов в проектном финансировании
- Нехватка организаций, умеющих управлять проектами
- Нехватка кредитных организаций, умеющих оценивать проекты

ЧТО МЫ УЗНАЛИ

- Какие виды организационных структур применяются в управлении проектами
- Как выбирается тип организационной структуры
- Как проектируется организационная структура
- Что такое проектный офис и как он проектируется
- Как осуществляется финансирование проектов

ВОПРОСЫ

