

# **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ.**

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА**

Содержание проекта предъявляет **ТРЕБОВАНИЯ** по **ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПРОЕКТА** с точки зрения внутреннего организационного устройства проекта.

**Все разнообразие орг.структур можно представить:**

- вертикальное (функционально-административное) – нетрадиционное рассмотрение организации по уровням иерархии, и разделение труда в зависимости от участия в различных вертикальных процессах управления и управленческих функциях;**
- горизонтальное (проектно-целевое) – структура деятельности сотрудников организации в зависимости от их участия в горизонтальных, технологических процессах выполнения работ.**

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ.

## ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

### Методологические

1. Экономичность
2. Результативность
3. Объективность
4. Корректность
5. Системность
6. Комплексность
7. Критичность

### Методические

1. Специфичность
2. Разные целевые установки участников проекта
3. Жизненного цикла
4. Согласованность
5. Ограниченная управляемость
6. Неполнота информации

### Информационные

1. Моделирование
2. Использование программных средств
3. Интерактивный режим

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ. **Преимущества и недостатки** функциональных организационных структур

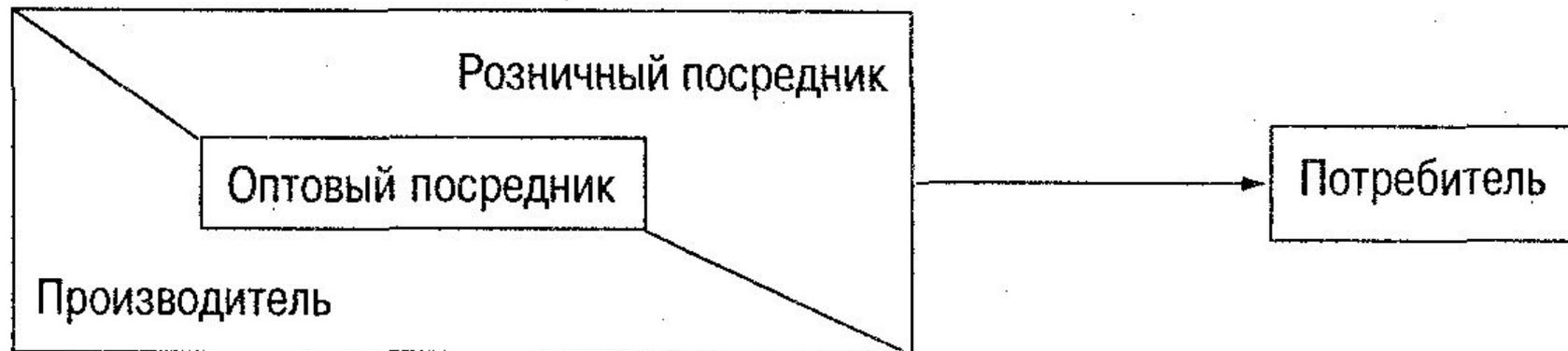
ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Стимулирует деловую и профессиональную специализацию	Стимулирует функциональную изолированность
Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях	Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
Улучшает координацию в функциональных областях	Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, таким образом снижая 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

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ. **Преимущества и недостатки** функциональных организационных структур

Наиболее часто применяемыми механизмами **ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ** функциональных структур являются **ПОСРЕДНИКИ И КОМАНДЫ**.

Наиболее **ПРОСТЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ горизонтальных связей** могут быть организованы в виде так называемых посредников.

**ПОСРЕДНИКИ** – это отдельные люди или группы людей, которые **ОБЛЕГЧАЮТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ**.



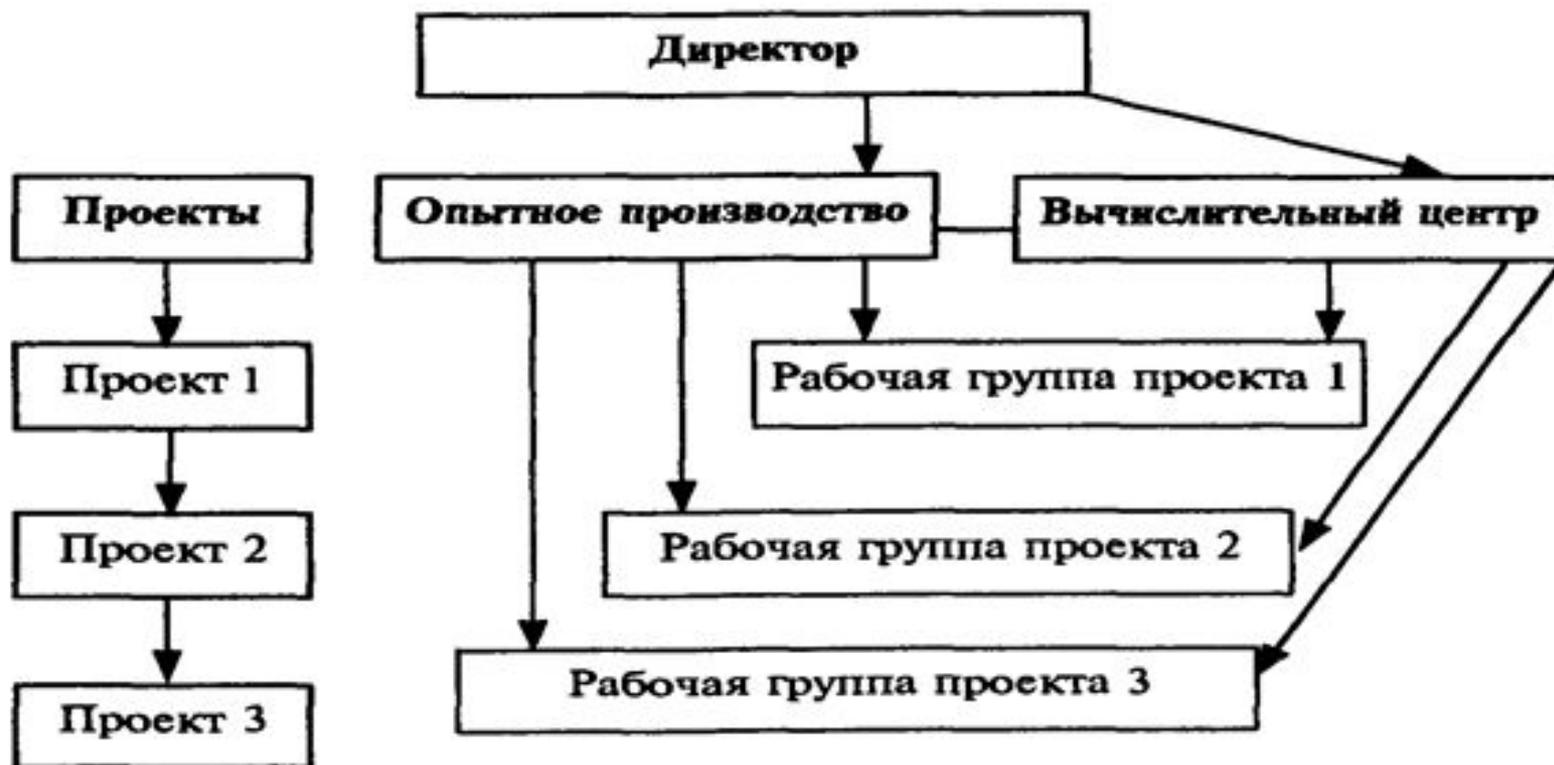
# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ. Преимущества и недостатки матричной функциональной структуры

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Проект и его цели находятся в центре внимания и потребности клиентов	Возникают конфликты между проектной и функц. структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту
Сохраняются все преимущества функц. структур по оптимизации деятельности в функцион. областях и использовании ресурсов для нужд проектов	Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов (распределение ограниченных ресурсов)
Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта	Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функц. подразделений
Появляется возможность гибко «настраивать» орг.структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы	Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ. **Преимущества и недостатки** матричной

функциональной структуры

Для полноценной горизонтальной интеграции на вертикальную функциональную структуру накладывается **ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА**, образуя, таким образом, **МАТРИЧНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ**.



# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА и его внешнее окружение

Помимо **СИСТЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ** и содержания проекта на его организационную структуру накладывается определенные требования **ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ**.

Чем **ПОДВИЖНЕЕ И ДИНАМИЧНЕЕ** внешнее окружение проекта, тем гибче и адаптивнее должна быть его организационная структура.

Чем стабильнее и прогнозируемее внешняя среда, тем **ЭФФЕКТИВНЕЕ В ПРИМЕНЕНИИ** «жесткие», механистические, бюрократические организации.

Здесь все зависит от **СТЕПЕНИ РЕГЛАМЕНТИРОВАННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ**, т.е. количеству и деятельности существующих правил и процедур выполнения работ и организационного поведения ( «УРОВЕНЬ СТРУКТУРИЗАЦИИ»).

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА и его внешнее окружение

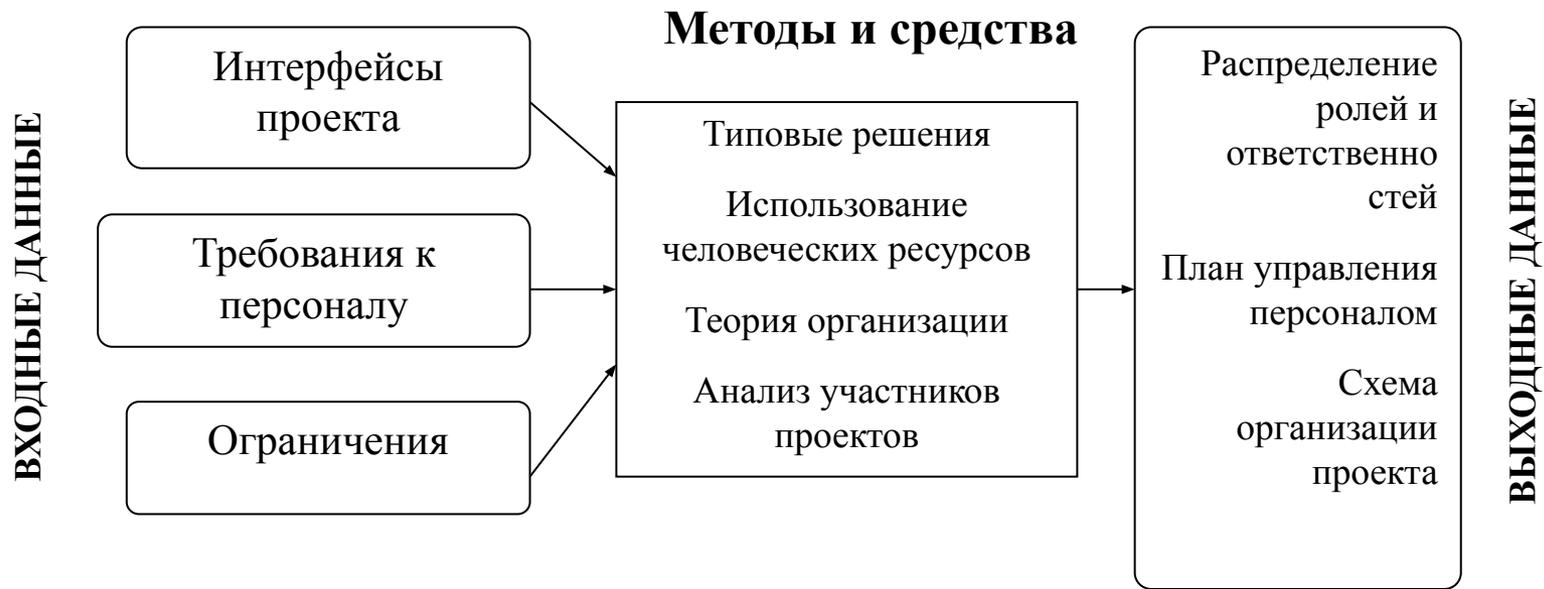


# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** включает определение, документирование и распределение ролей, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ОТНОШЕНИЙ ОТЧЕТНОСТИ В ПРОЕКТЕ.

В большинстве проектов, большая часть организационного планирования производится как ЧАСТЬ РАННИХ ФАЗ ПРОЕКТА.

## Обобщенная схема организационного планирования



# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**ОГРАНИЧЕНИЯ** – это факторы, лимитирующие возможности команды проекта.

Наиболее **РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ** следующие:

- **организационная структура организации;**
- **коллективные соглашения о сделке (уровень и мера ответственности членов команды проекта в рамках заключенных договоров);**
- **предпочтения команды проекта;**
- **личностные характеристики отдельных исполнителей.**

Методы и средства организационного планирования будут выбираться **ИСХОДЯ ИЗ СПЕЦИФИКИ РЕШАЕМОЙ ЗАДАЧИ И ОЖИДАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА.**

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

