

Общие принципы построения орг.структур УП:



- I. Соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.
- II. Соответствие организационной структуры содержанию проекта.
- III. 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.

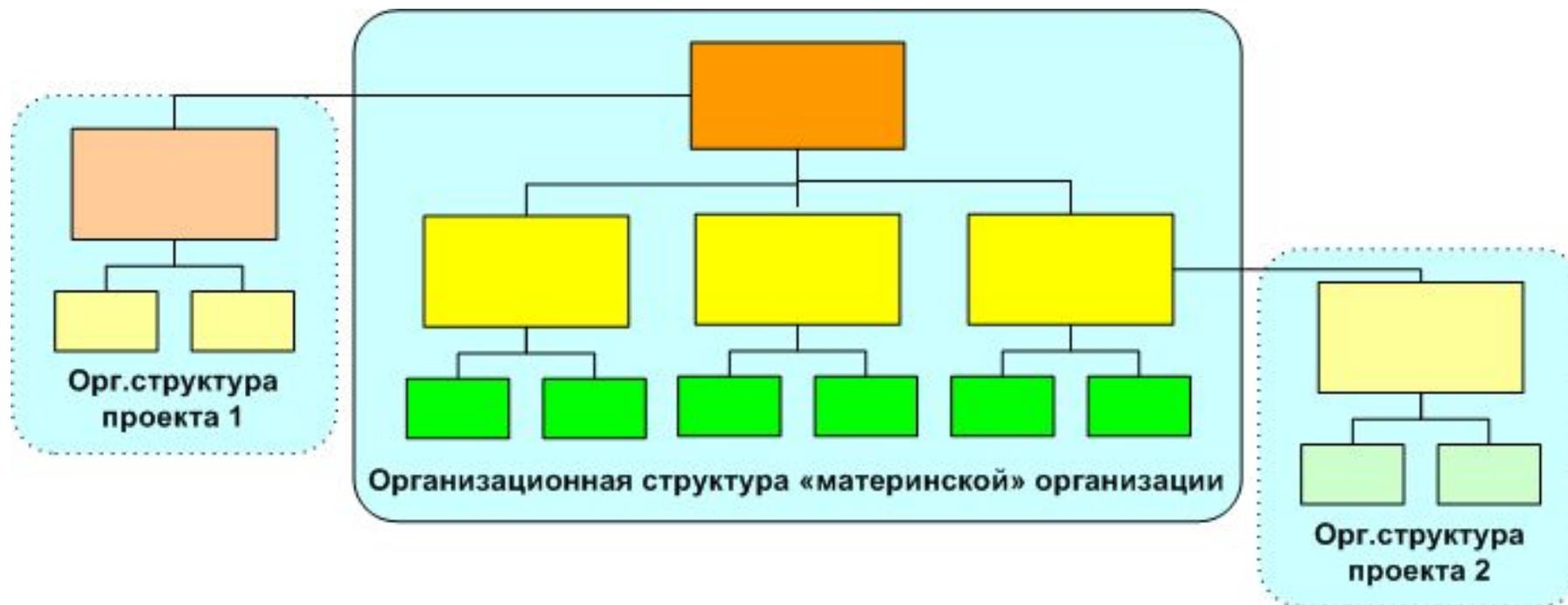
I. Соответствие организационной структуре системе взаимоотношений участников проекта



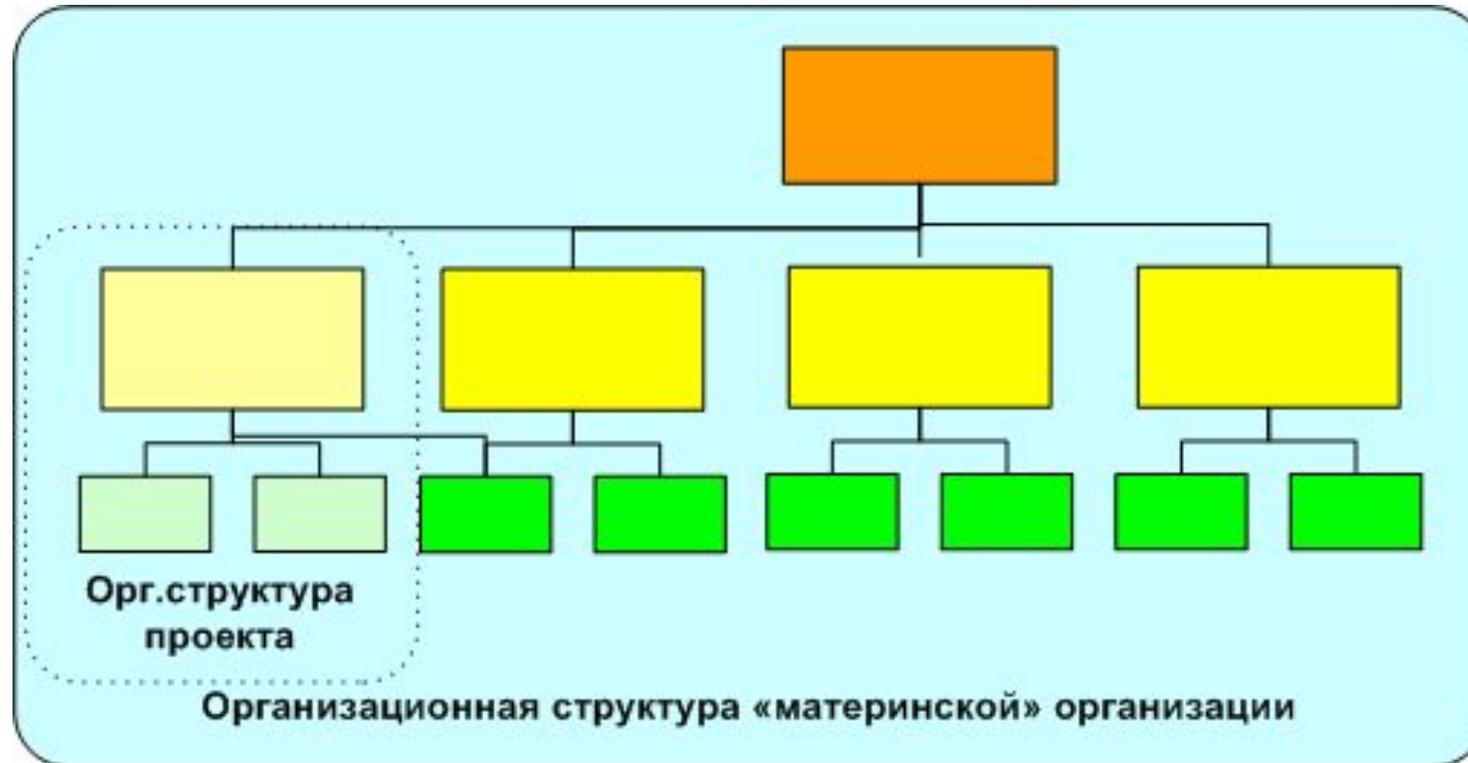
1. «Выделенная» организационная структура.
2. «Управление по проектам».
3. «Всеобщее управление проектами».
4. «Двойственная» организационная структура.
5. Сложные организационные структуры:
 - а) управление – функция заказчика;
 - б) управление – функция ген.подрядчика;
 - в) управление – функция управляющей фирмы;
 - г) управление – функция управляющей фирмы, а выполнение работ обеспечивает ген.подрядчик.



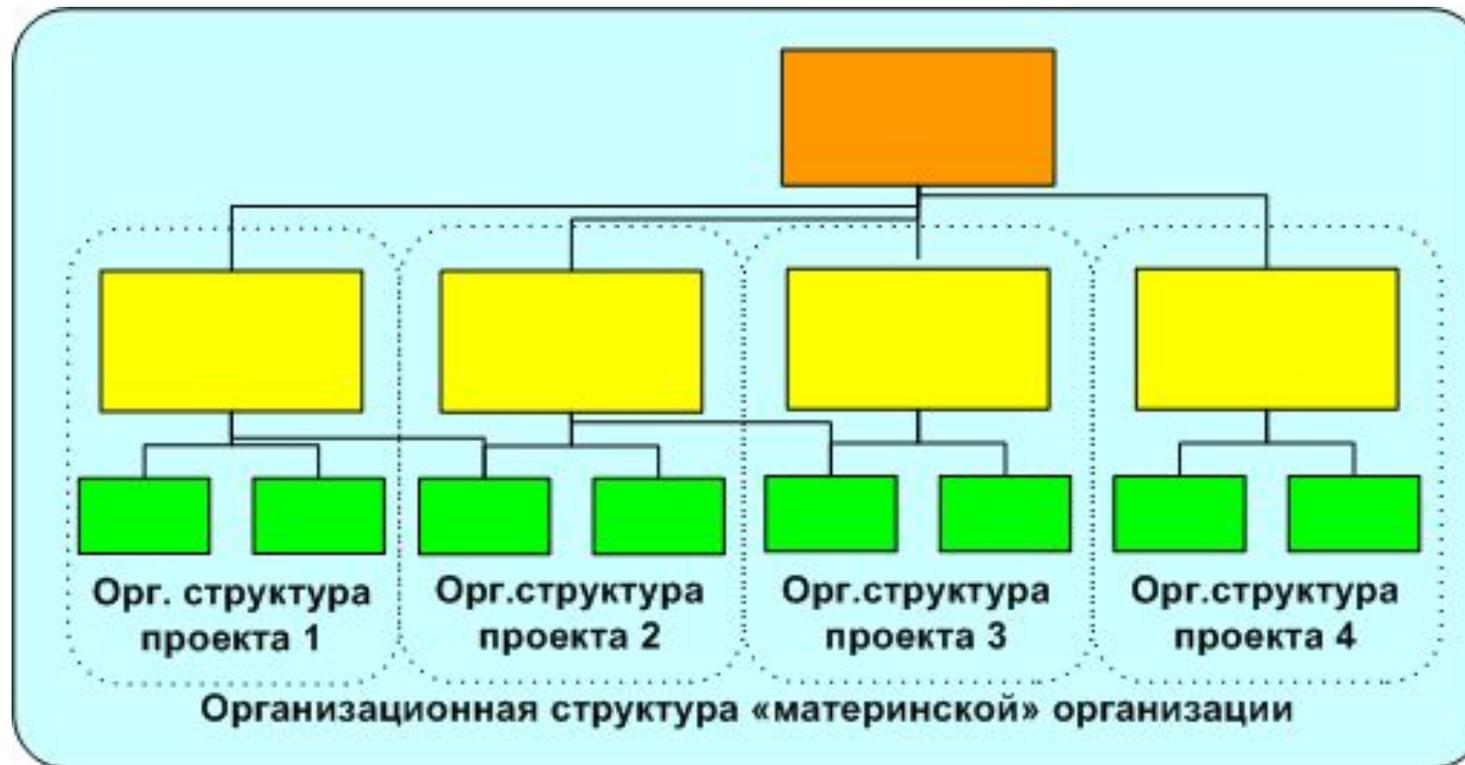
1. «Выделенная» организационная структура



2. «Управление по проектам»



3. «Всеобщее управление проектами»



Используются для внутренних проектов



Эти типы орг.структур «выделенная», «управление по проектам» и «всеобщее управление проектами» применяются в следующих случаях:

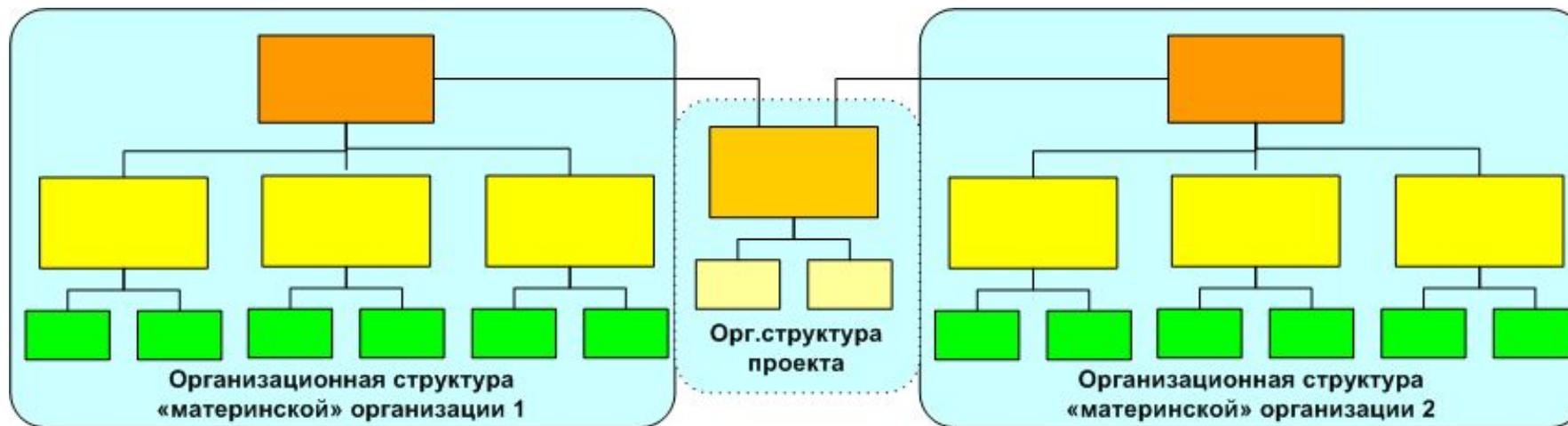
- *генеральным подрядчиком* проекта является **одна организация**, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все, либо основную часть работ по реализации проекта;
- *заказчиком*, генеральным подрядчиком и инвестором является **одна организация**

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



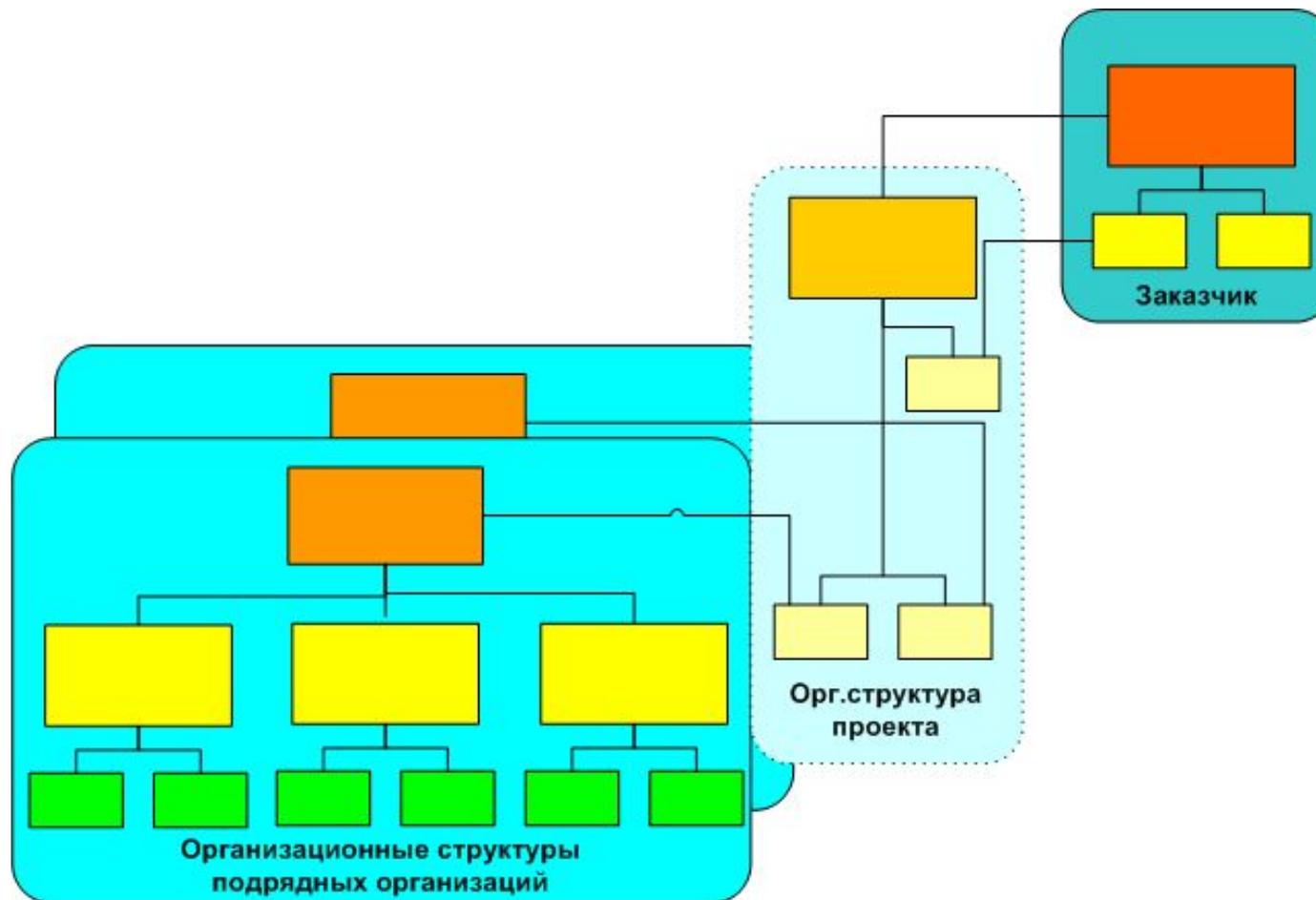


5. Сложные организационные структуры:

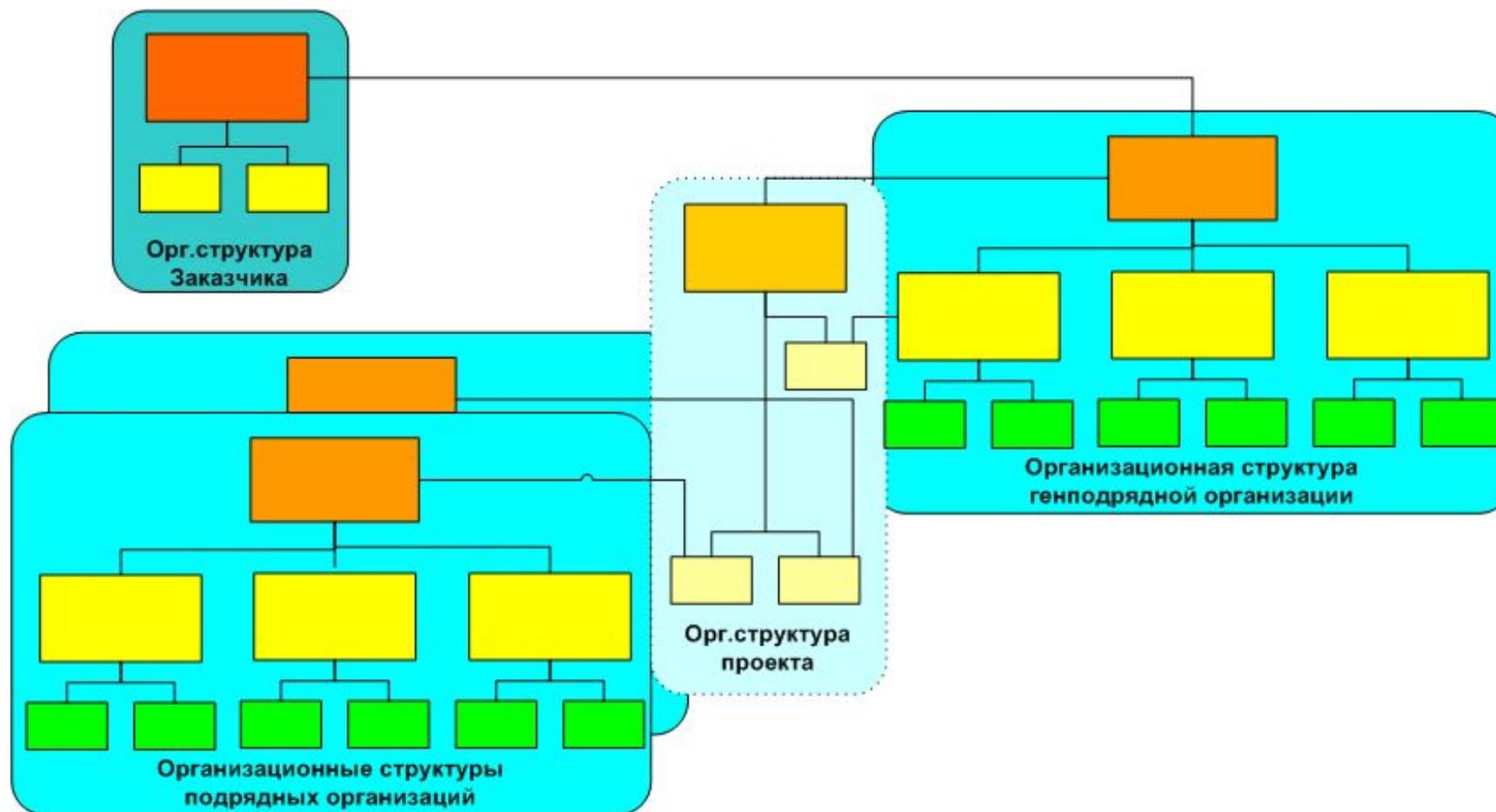
В случае участия в проекте более двух различных организаций, имеющих различные значимые функции в этом проекте, возможно реализовать так называемые «сложные» организационные структуры управления проектами, имеющие 4 принципиальные разновидности:

- а) управление проектом реализует заказчик;
- б) управление проектом реализует генеральный подрядчик;
- в) управление проектом реализует специализированная управляющая фирма;
- г) управление проектом реализует управляющая фирма, а выполнение работ обеспечивает ген.подрядчик.

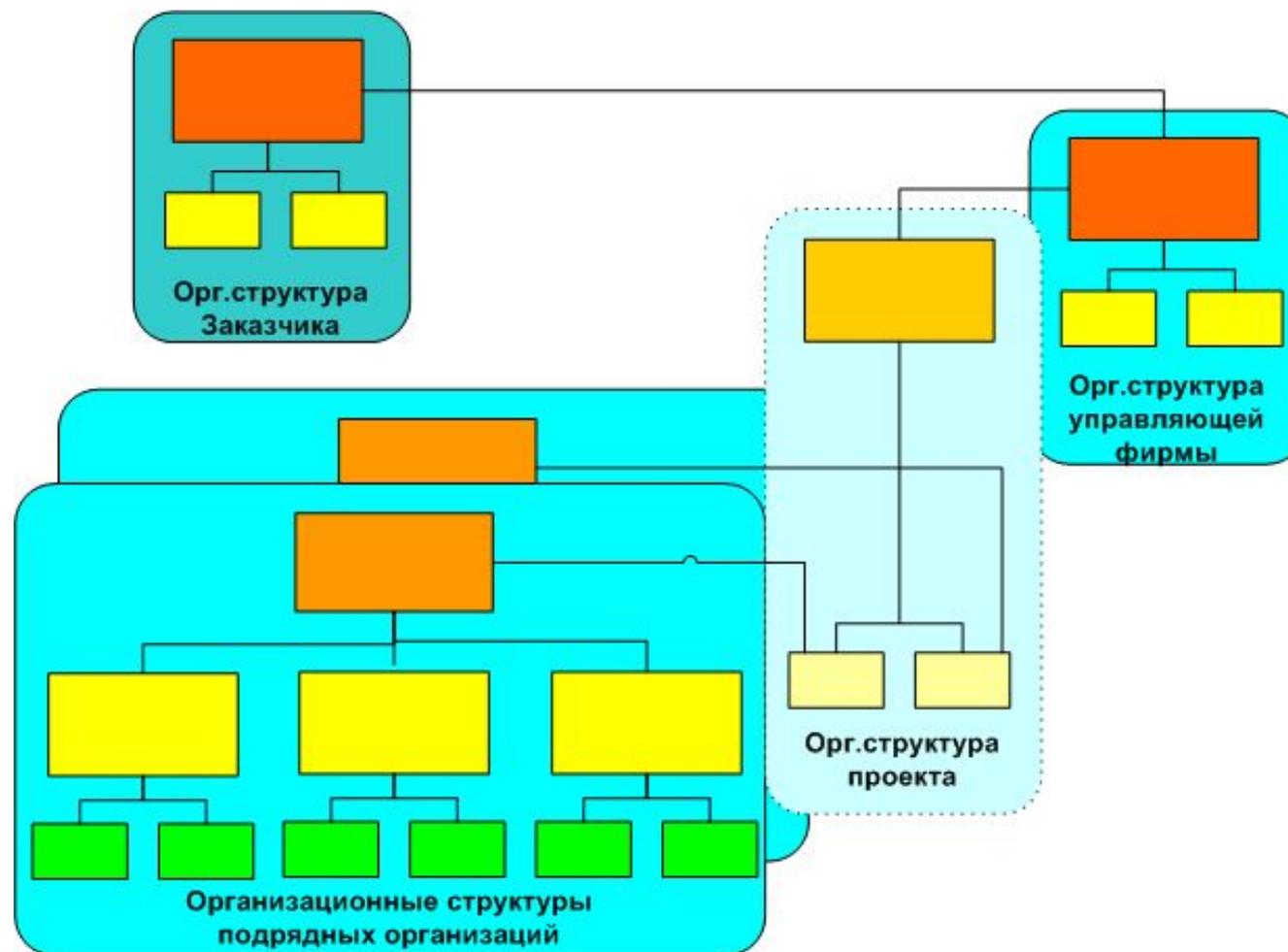
5. а) управление – функция заказчика



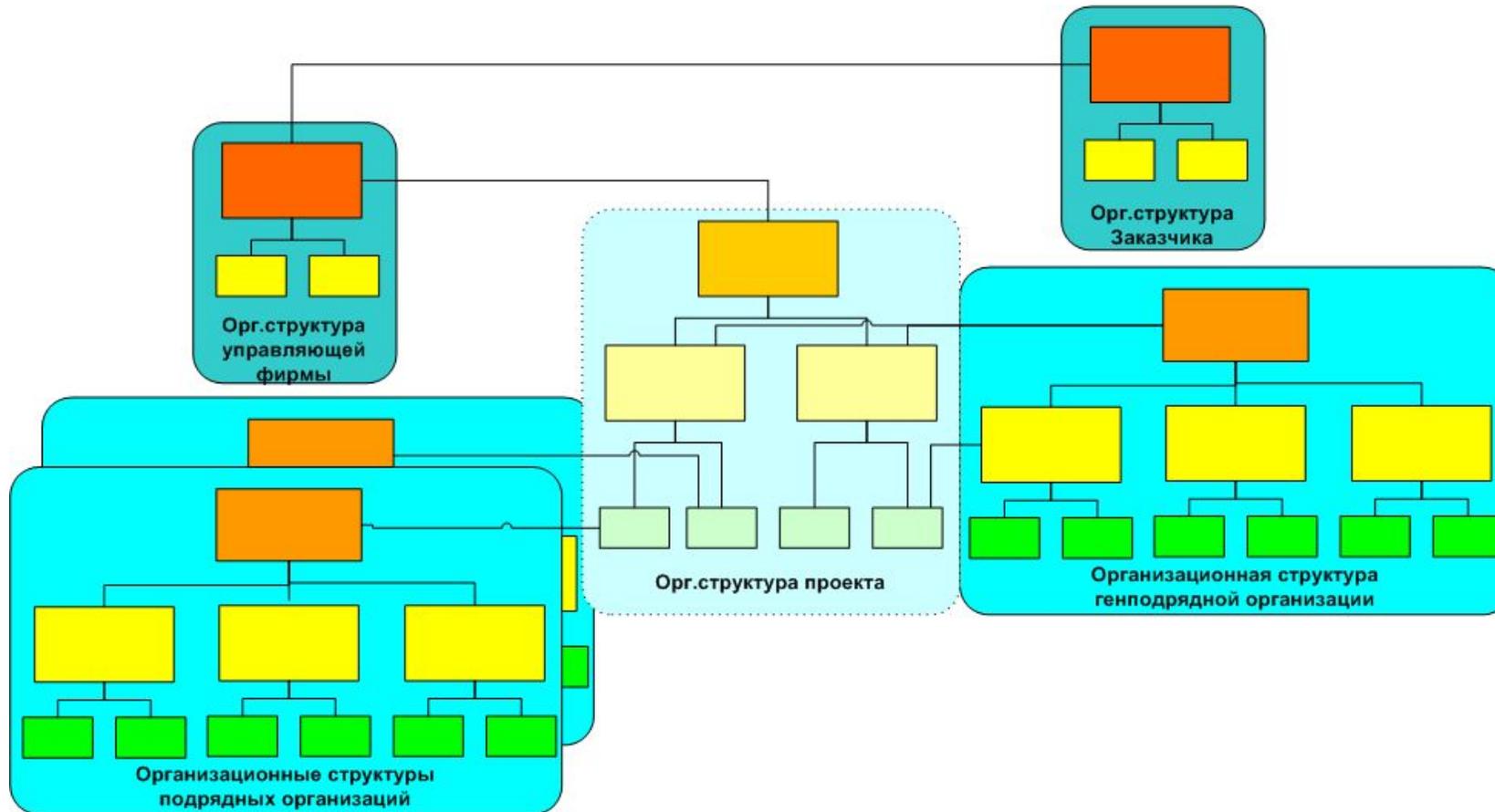
5. б) управление – функция ген.подрядчика



5. в) управление – функция управляющей фирмы



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



Вывод:



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.

II. Соответствие организационной структуры содержанию проекта



Содержание проекта предъявляет требования по оптимальной организационной структуре проекта с точки зрения внутреннего организационного устройства проекта, то есть с точки зрения

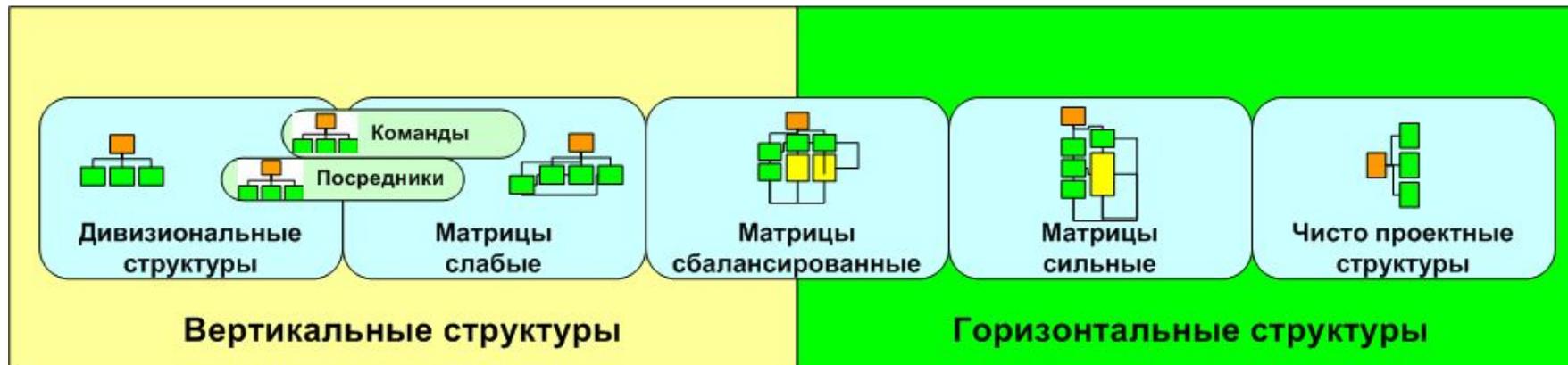
разделения труда,

закладываемого в организационной структуре.

Принципы классификации организационных структур в зависимости от содержания проекта



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)

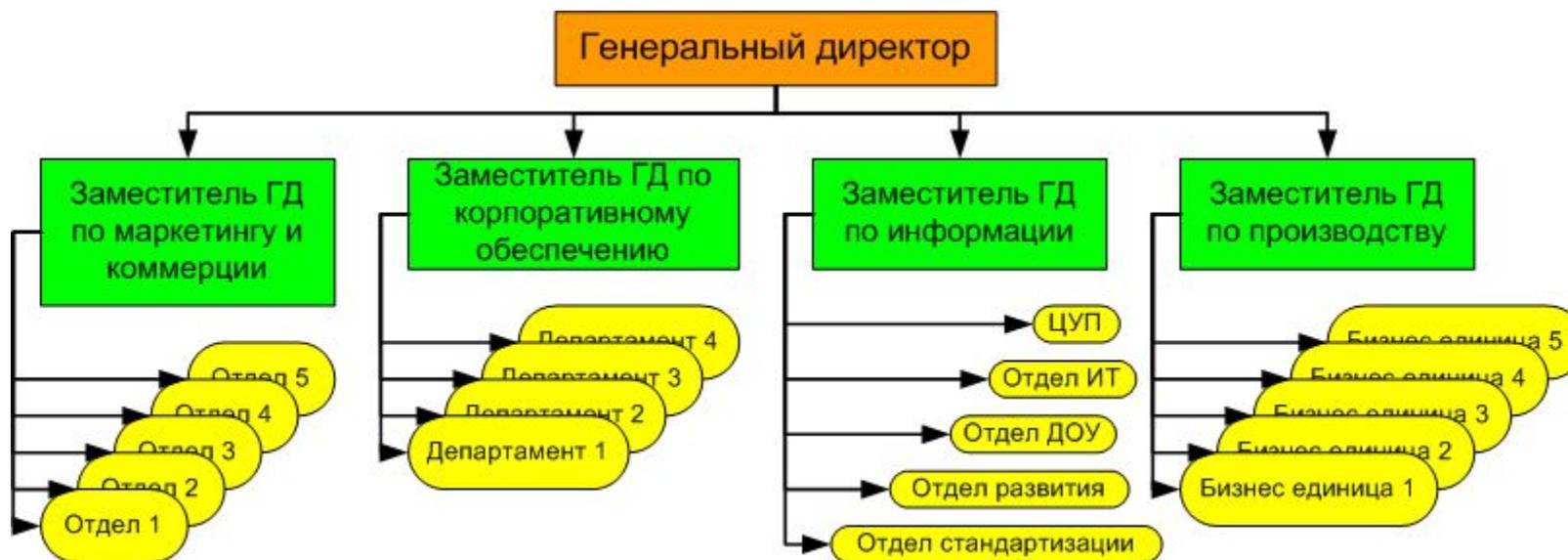


Классификация организационных структур УП:



1. *Функциональные* организационные структуры
2. *Проектно-целевые* организационные структуры
3. *Матричные* организационные структуры
4. *Дивизиональные* структуры
5. *Смешанные* (гибридные) организационные структуры

1. Функциональные организационные структуры



2. Проектно-целевые организационные 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.

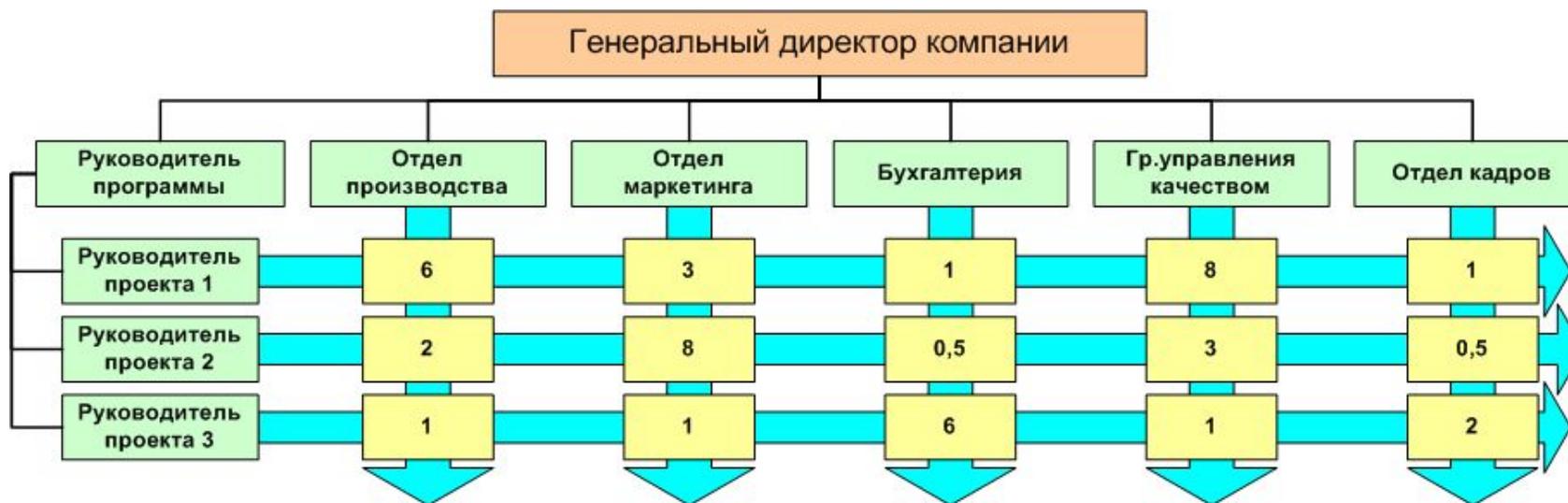




3. Матричные организационные структуры

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.



Сравнение организационных структур управления проектом



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

4. Дивизиональная структура организации



К числу дивизиональных структур можно отнести:

- структуры, ориентированные на тип клиентов (потребителей);
- региональные организационные структуры;
- структуры, ориентированные на различные секторы рынков.

5. Смешанные организационные структуры

5.1. «Частичные» матрицы

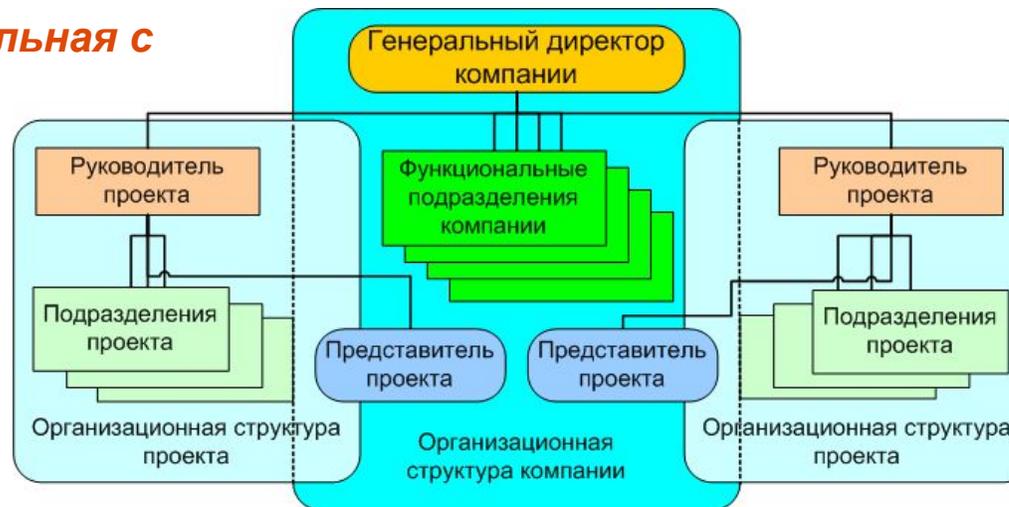


5.2. Проектно-функциональная

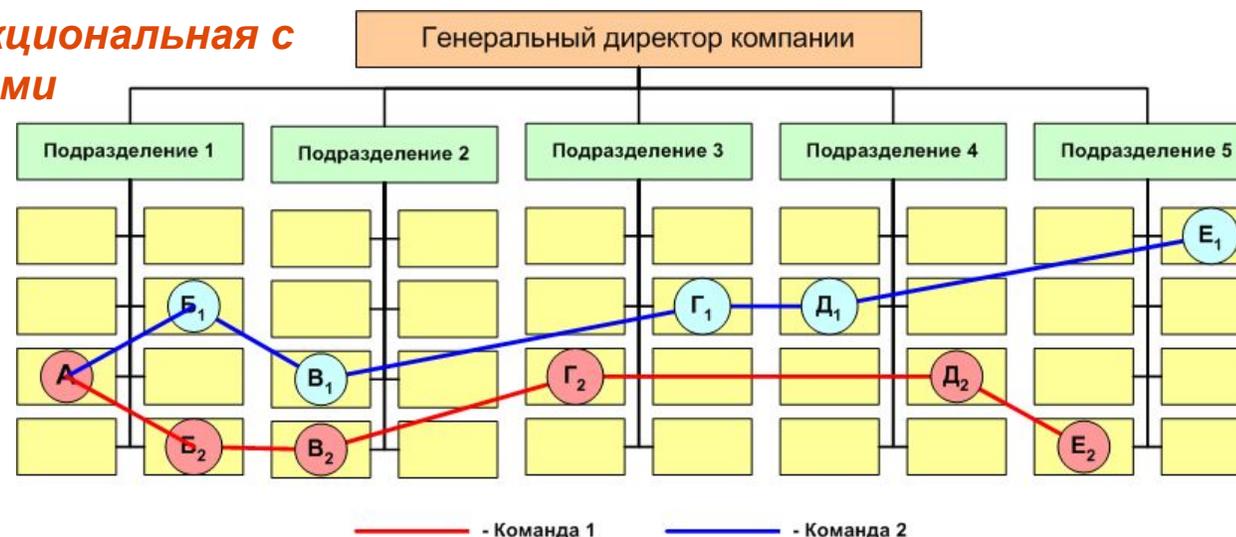


5. Смешанные организационные структуры

5.3. Проектно-функциональная с посредниками



5.4. Проектно-функциональная с командами



III. Соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения



Чем *подвижнее и динамичнее* внешнее окружение, тем более *гибкой и адаптивной* должна быть организационная структура проекта.

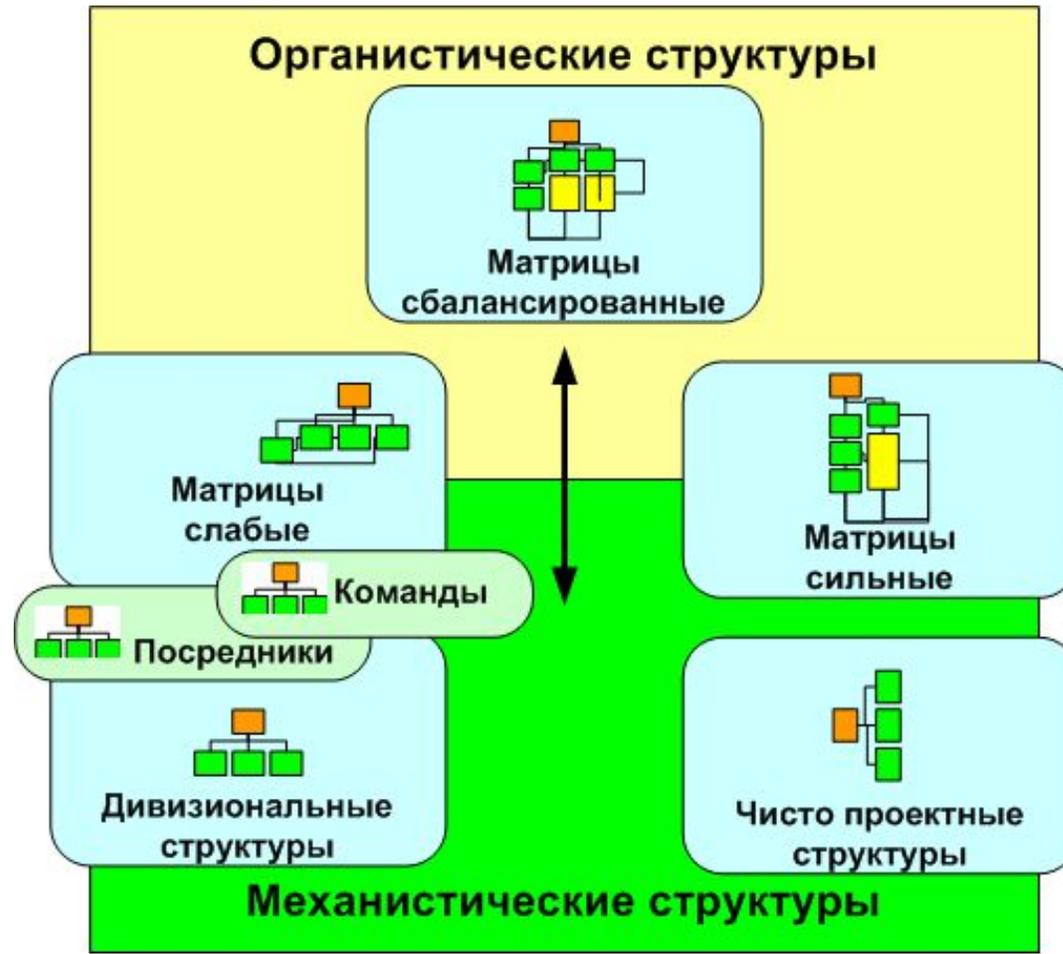
Чем *стабильнее и прогнозируемее* внешняя среда, тем эффективнее в применении «жесткие», *механистические, бюрократические* организации.

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

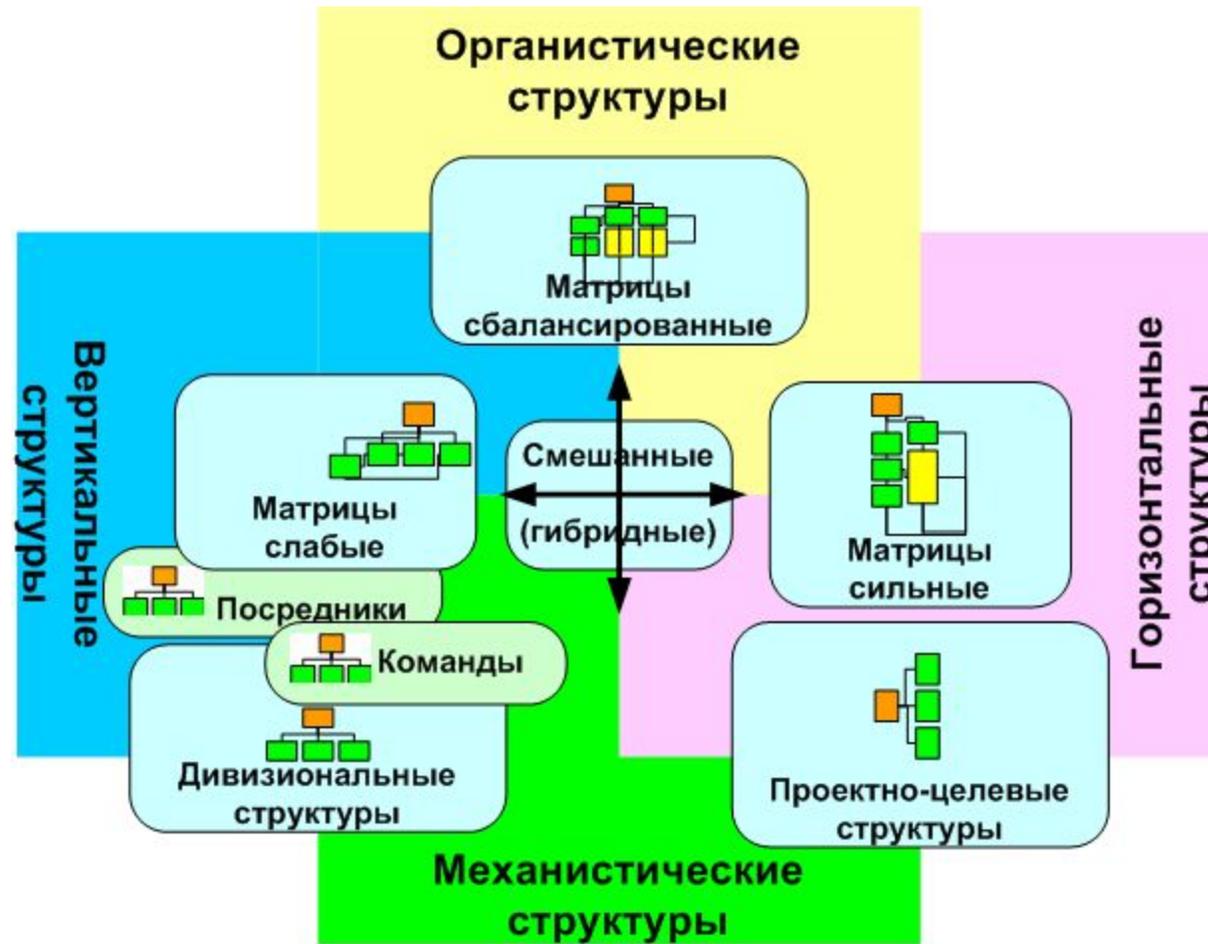
Это свойство можно обозначить как «уровень структуризации».

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

Уровень структуризации: «Механистические ↔ Органистические» структуры



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



Виды организационных структур управления проектами в зависимости от схемы взаимоотношений участников проекта,



содержания проекта и уровня структуризации деятельности

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	-	+	-	+	+	+-	-+	+-

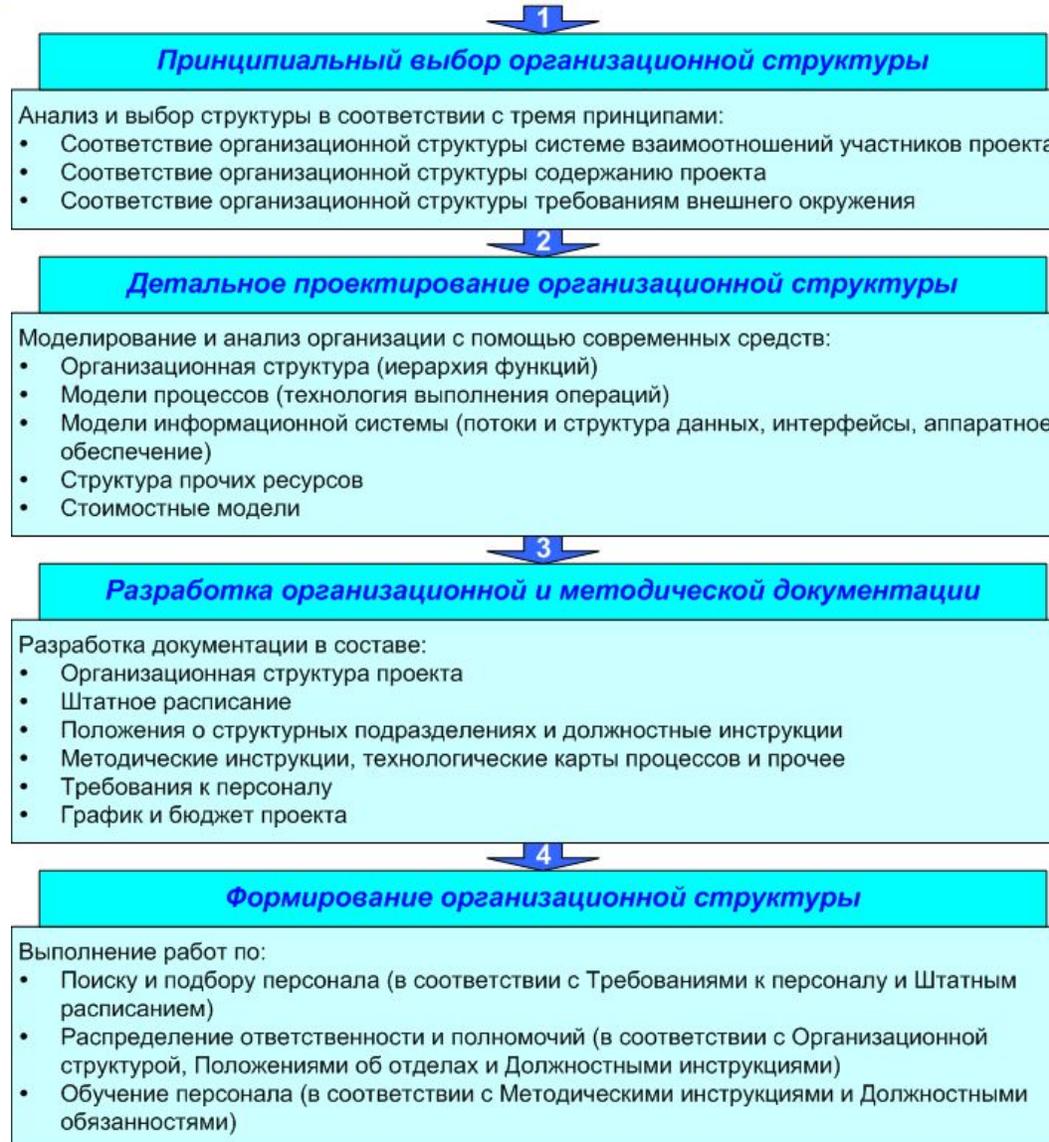
Условные обозначения Эффективность применения орг. структур в зависимости от схемы взаимоотношений участников и содержания проекта

- - 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

Алгоритм разработки и создания организационных структур управления проектами



Спасибо за внимание!



Вопросы?

<http://WTrofimov.ru>

Санкт-Петербург:

Тел. +7 (812) 905-02-94

Факс +7 (812) 310-22-61