

Тема 2. Основные понятия, объекты, субъекты и содержание управления проектами

Понятия «проект», «управление проектами», «инвестиционный проект»	1
Признаки проекта	3
Классификация проектов.....	5
Критерии успеха и неудачи проекта	7
Окружение проекта	8
Фазы и жизненный цикл проекта.....	9
Участники проекта	12
Организационные структуры проектных команд	15

Понятия «проект», «управление проектами», «инвестиционный проект»

Объекты управления проектами:

- Проекты
- Программы
- Портфели проектов
- Организации, предприятия

В самом общем виде **проект** (англ. – project) – *это что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие (толковый словарь Webster).*

В «Кодексе знаний об управлении проектами» **проект** – *некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.* Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты.

Английская Ассоциация проект-менеджеров определяет **проект** как отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов.

Мировой Банк трактует понятие **проекта** как комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями.

В том случае, когда в качестве результатов реализации проекта выступают некоторые физические объекты (здания, сооружения, производственные комплексы), определение проекта может быть конкретизировано следующим образом: *«Проект – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации*

для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению».

До недавнего времени в России под **проектом** понимали *документально оформленный план сооружения или конструкции.*

С точки зрения системного подхода **проект** может рассматриваться как *процесс перехода системы из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов.*

Система – это *группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.*

Проект – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией.

Различие проектов и операций

Проекты	Операции
Собственные уставы, оргструктуры и цели	Почти неизменные уставы, оргструктуры и цели
Катализатор изменений	Поддерживают неизменность
Уникальные продукты и услуги	Стандартные продукты и услуги
Разнотипные команды	Однотипные команды
Имеют дату начала и конца	Непрерывные

Управление проектом – использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

Функции управления проектом:

- Управление предметной областью
- Управление временем
- Управление стоимостью
- Управление качеством
- Управление рисками
- Управление персоналом
- Управление коммуникациями
- Управление контрактами
- Управление изменениями
- Интеграционное управление

Предметная область (Project Scope) – совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта.

Стадии процесса управления:

1. Инициализация
2. Планирование
3. Организация и контроль выполнения
4. Анализ и регулирование
5. Закрытие

Роль управления проектами в современном мире:

- Успешное осуществление проекта
- Признанная во всем мире методология предпринимательской деятельности
- Способ делового сотрудничества стран с разной историей развития, традициями экономикой и культурой
- Средство общения и конкурентное преимущество в бизнесе

Анализ международного опыта применения управления проектами в различных сферах, по данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA), показывает, что эффективность управления проектами по усредненным показателям можно оценить в сравнении с проектами, осуществляемыми традиционными методами, по следующим показателям:

- | | |
|---|--|
| • | сокращению продолжительности выполнения проекта в среднем на 20-30% |
| • | экономии расходов на проект в среднем на 10-15% |
| • | общая прибыль от управления проектом, как правило, превышает, связанные с ним расходы в 2-3 раза |

Признаки проекта

Понятие «**проект**» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- Наличие цели.
 - Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый при осуществлении проекта. Цели проекта имеют временную ограниченность. При успешном завершении проекта целевая установка, данная руководителю проекта заказчиком отпадает.
- Изменения.
 - Осуществление проекта всегда несет в себе изменения вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект. Реализация проекта всегда связана с

изменениями некоторой системы из существующего в желаемое состояние.

- Ограниченность во времени.
 - Этот признак означает, что любой проект имеет дату начала и дату завершения, которые определяют продолжительность осуществления проекта. Начало проекта обычно ассоциируется с началом затрат усилий и средств на инициацию проекта. Завершение обычно наступает, когда достигаются цели проекта.
- Новизна
 - Новизна относится ко всему проекту в целом, а не к отдельным его элементам, т.к. даже в проектах с высокой степенью новизны, несомненно, имеются процессы, которые характерны только для данного проекта, но и используются во многих других проектах, например процедуры, связанные с выделением земельного участка.
- Ограниченность требуемых ресурсов
 - В каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, люди, техника, оборудование, материалы и др. Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен.
- Комплексность и разграничение
 - Этот признак означает учет всех внешних и внутренних факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта. В то же время каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной области и должен быть разграничен с другими проектами родительской организации.
- Специальная организация проекта
 - Большинство крупных проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует на время реализации проекта создания специальной организационной структуры для проекта. В любом проекте требуется назначение руководителя проекта, ответственного за успех проекта.

Классификация проектов

Таблица. Классификация проектов.

Классы проектов				
монопроект	мультипроект		мегапроект	
Типы проектов				
Социальные	экономические	организационные	Технические	Смешанные и прочие
Виды проектов				
Учебно-образовательные	Исследования и развитие	инновационные	Инвестиционные	Комбинированные
Длительность проектов				
краткосрочные	среднесрочные		долгосрочные	

1. Класс проекта – по составу и структуре.
 - a. Монопроект – отдельный проект различного типа, вида и масштаба.
 - b. мультипроект – комплексный проект, или программа, состоящая из ряда монопроектов и требующая применения мультипроектного управления.
 - c. мегапроект – целевая программа развития регионов, отраслей и других образований, включающая в свой состав ряд моно- и мультипроектов.
2. Тип проекта – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект.
 - a. социальные проекты. Специфика социальных проектов заключается в следующем:
 - цели проекта только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, их количественная и качественная оценка существенно затруднена;
 - сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов, предварительно намечаются и в процессе осуществления проекта уточняются;
 - расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;
 - ресурсы выделяются по мере возможности.
 - b. экономические проекты. Экономические проекты обладают следующими особенностями:
 - целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить достаточно сложно; главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;
 - то же относится и к срокам проекта
 - ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;расходы зависят от вышеперечисленных условий.
 - c. Организационные проекты. Проекты такого типа характеризуются следующим:

- Цели проекта заранее согласованы и приняты; результаты проекта могут уточняться по мере прогресса проекта, так как присутствует значительный фактор неопределенности; сроки осуществления проекта определены;
 - Ресурсы часто предоставляются по мере возможности.
 - d. Технические проекты. Особенности:
 - Главная цель проекта четко определена, но отдельные цели уточняются по мере достижения частичных результатов
 - Срок завершения и продолжительность проекта определены, но могут корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта
 - Планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше от действительного прогресса проекта;
 - Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования человеческих ресурсов и мощностей.
 - e. Смешанные проекты. Это сложные проекты, включающие подпроекты и элементы различных типов проектов.
3. вид проекта – по характеру предметной области проекта:
- a. учебно-образовательные проекты. Особенности таких проектов совпадают с особенностями организационных проектов.
 - b. проекты исследования и развития. Особенности таких проектов совпадают с особенностями технических проектов, но обладают большей неопределенностью и рисками.
 - c. инновационные проекты. К инновационным проектам относятся любые типы проектов, где главная цель разработка и применение инноваций: новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие различных систем: технически, экономических, производственных, социальных и др. Особенность этих проектов в их высокой степени неопределенности и рисков.
 - d. инвестиционные проекты. К инвестиционным проектам обычно относят проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, которые требуют вложения инвестиций. Для этого вида проектов требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроками готовности этапов и завершения проекта.

Инвестиционный проект понимается как проект, предусматривающий вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки.

Финансовым результатом инвестиционного проекта чаще всего является прибыль/доход, материально-вещественным результатом – новые и реконструированные основные фонды (объекты) или приобретение и использование финансовых инструментов или нематериальных активов с последующим получением дохода.

В самом общем смысле **инвестиции** – денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии,

машины, оборудование, лицензии, в том числе на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта.

Инвестирование представляет собой *обмен удовлетворения сегодняшней потребности на ожидание удовлетворить ее в будущем с помощью инвестиционных благ.*

- е. комбинированные проекты. Комбинация различных видов проектов.
4. длительность проекта – по продолжительности периода осуществления проекта:
 - а. краткосрочные (до 3 лет)
 - б. среднесрочные (от 3 до 5 лет)
 - с. долгосрочные (свыше 5 лет)
 5. сложность проекта – по степени сложности:
 - а. простые
 - б. сложные
 - с. очень сложные
 6. масштаб проекта – по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния проекта на окружающий мир:
 - а. мелкие проекты
 - б. средние проекты
 - с. крупные проекты
 - д. очень крупные проекты

Критерии успеха и неудачи проекта

Критерии успеха и неудачи проекта (Project Success and Failure Criteria) – представляют собой совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

Главным требованием к критериям является их однозначное и ясное определение. Для каждого проекта и каждого заказчика критерии успеха должны быть определены, оценены и проанализированы.

Можно выделить три основных типа критериев:

- Традиционный для управления проектами критерий: «в срок, в рамках выделенного бюджета, в соответствии с требованиями к качеству и к результатам проекта»;
- Специфические критерии ведущей в проекте организации, например, заказчика или пользователя;
- Выгоды для участников проекта.

Критерии успеха и критерии неудачи взаимосвязаны между собой, однако, обладают потенциальной независимостью. Кроме того, с течением времени они могут изменяться, в частности по мере изменения ситуации на рынке. Однако

факт недостижения поставленных на этапе планирования целей проекта не всегда означает неудачу в выполнении проекта.

Примерами критериев успешного выполнения проекта (Project Success Criteria) могут быть:

- достижение поставленных целей;
- завершение проекта в установленные сроки;
- соблюдение требований к качеству результатов;
- завершение проекта в рамках бюджета;
- минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта;
- максимальное сохранение функционирования «родительской» организации;
- выполнение требований клиента;
- дополнительное вознаграждение подрядчика;
- удовлетворение потребностей всех участников проекта.

Примерами критериев неудачного выполнения проекта (Project Failure Criteria) могут быть следующие:

- Превышение лимита затрат или времени
- Несоответствие требуемому качеству
- Незнание или игнорирование требований или претензий

Кроме того, критичными для успеха проекта признаются также следующие неявные факторы (Soft Factors):

- Квалификация персонала проекта
- Общественное поведение в конфликтах
- Мотивация работы
- Стиль менеджмента

Окружение проекта

Окружение проекта (Project Environment) – среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта.

Осуществление проекта происходит в окружении некоторой динамической среды, которая оказывает на него определенное воздействие.

Также как и в строительном проекте необходимо уметь определить и рассчитать все виды статических и динамических нагрузок на конструкции возводимых сооружений, так и в проекте важно определить и учесть все возможные на него воздействия.

Разработка и оценка проекта, его начало и реализация осуществляются в соответствующем контексте или среде, которая оказывает на него прямое или косвенное влияние. Каждое из этих воздействий, обусловленных стандартами, возникающими проблемами, существующими тенденциями и т.д. имеет отношение к тому, как проект задумывается и разрабатывается.

Можно выделить внешнее и внутреннее окружение проекта (Таблица)

Таблица. Окружение проекта

Окружение проекта		
Внешнее		Внутреннее
Окружение предприятия	Предприятие	Проект
• Политика	• Руководство	• Стиль руководства
• Экономика	• Сфера финансов	• Организация
• Общество	• Сфера сбыта	• Участники
• Законы и право	• Сфера изготовления	• Команда
• Наука и техника	• Сфера обеспечения	• Коммуникации
• Культура	• Сфера инфраструктуры	• Информационное и др.обеспечение
• Природа	• Другие сферы и отделы	• Экономические и социальные условия
• Экология		• Прочие факторы
• инфраструктура		

Результаты экспертной оценки влияния внешних факторов на проект позволяют сделать следующие выводы:

- | | |
|---|---|
| • | Наибольшему влиянию внешнего окружения подвержены социальные и инвестиционные проекты, затем организационные, экономические и инновационные |
| • | Наибольшее влияние на проекты оказывают: экономика, закон и право, культура, политика и общество |
| • | Наименьшее влияние на проекты оказывают: природа, экология и инфраструктура |

Фазы и жизненный цикл проекта

Фаза проекта (Project Phase) – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

Каждый проект независимо от его сложности и объема работ проходит в своем развитии определенные состояния (фазы):

1. Инициация проекта. Главным на этой фазе является разработка концепции проекта, включающая предварительное обследование, определение проекта, сравнительную оценку альтернатив, представление предложений, их апробацию и экспертизу, утверждение концепции.
2. Планирование и разработка. Главным на этой фазе является разработка основных компонентов проекта и подготовка к его реализации, включая формирование команды проекта, разработку основного содержания проекта, структурное планирование, организацию и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями, организацию выполнения проектных работ, представление проектной разработки, получение одобрения на продолжение работ.
3. Реализация. Главное на этой фазе – выполнение работ проекта, необходимых для достижения основных целей.
4. Завершение. На этой фазе достигаются конечные цели проекта, осуществляется подведение итогов и закрытие проекта.

Вехами проекта являются значительные события в проекте. Зачастую они обозначают смену фазы проекта с принятием решения о начале следующей фазы, повторение одной или нескольких предыдущих фаз, закрытии проекта.



Рис. Жизненный цикл проекта.

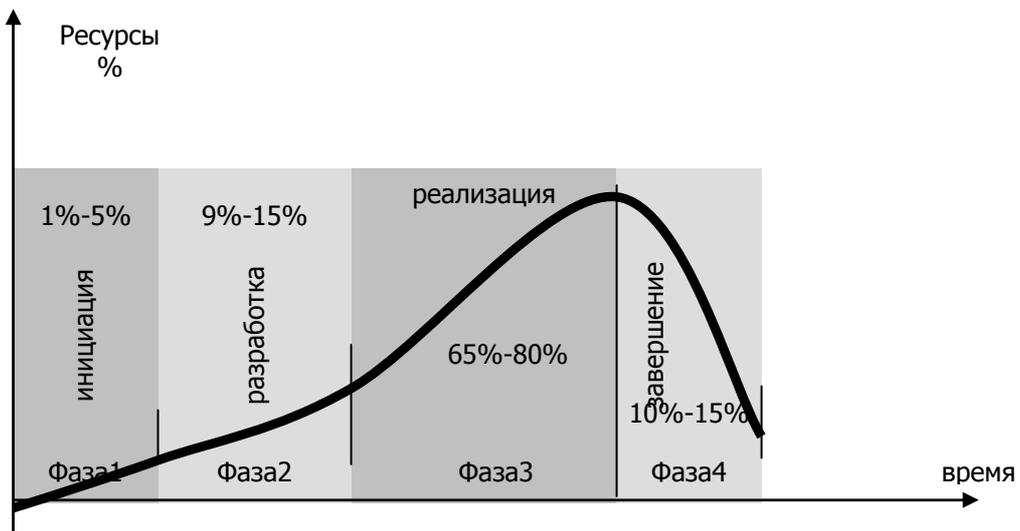


Рис. Потребность в ресурсах на протяжении жизненного цикла проекта.

Участники проекта

Участники проекта (Project Stakeholders) – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Четко определить полный состав участников проекта часто бывает достаточно сложной задачей. Если состав и содержание работ и функций по управлению проектом от случая к случаю остается относительно постоянным, то состав участников проекта, их роли, функции, обязанности и полномочия могут меняться в каждом конкретном случае.

Состав участников проекта, их роли, функции, полномочия, ответственности и обязанности зависят:

- От типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также,
- От того, на какой стадии/фазе жизненного цикла находится проект в данный момент времени.

Можно выделить основные роли участников проекта:

- Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование проекта за счет своих или привлекаемых средств, заключает контракты с основными исполнителями проекта и несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует основному исполнителю эту функцию, несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т.п.
- Клиент – индивидуум или организация, которая будет использовать продукты проекта. Это могут быть также группы клиентов.
- Спонсор – участник, обеспечивающий финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы для осуществления проекта.
- Управляющий проектом (главный менеджер проекта) (Project Manager) – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он является индивидуально ответственным за осуществление проекта. Состав полномочий и ответственность управляющего проектом в каждом конкретном случае определяется контрактом с Заказчиком, однако, как правило, в целом перед ним и его командой ставится задача эффективного управления осуществлением проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта. Управляющий проектом несет ответственность за достижение целей проекта в рамках выделенного бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и с заданным уровнем качества. В процессе осуществления проекта управляющий проектом может столкнуться с такими важными вопросами, как загрязнение окружающей среды, государственная безопасность, размещение промышленных отходов, пользование землями, находящимися в государственной юрисдикции, а также с этическими проблемами. Все это требует от управляющего проектом наличия

соответствующих профессиональных знаний, опыта и мастерства. Управляющий проектом обычно выполняет следующие функции:

- Формирует команду проекта
- Разрабатывает план проекта и обеспечивает достижение требуемых результатов
- Разрешает межличностные конфликты
- Разрешает вопросы распределения ресурсов на всех уровнях организации
- Проводит переговоры
- Устанавливает все необходимые коммуникационные связи
- Формирует интегрированную систему контроля изменений в проекте
- Расставляет приоритеты
- Участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала
- Формирует благоприятную атмосферу в команде
- Команда проекта (Project Team) – специфическая организационная структура, совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Создается на период осуществления проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.
- Команда управления проектом (Project Management Team) – специфическая организационная структура, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Главная задача команды управления проектом – осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. В процессе существования команды управления проектом можно выделить пять стадий:
 - Формирование – члены команды объединяются со стремлением к взаимному сотрудничеству.
 - Преодоление противоречий и начало командной работы – после начала совместной работы оказывается, что члены команды имеют различные мнения относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению, что может приводить к спорам и конфликтам.
 - Нормализация деятельности – члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и принятия компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.
 - Выполнение планов по осуществлению проекта – после того, как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода осуществления проекта.
 - Завершение работы команды – по мере завершения работы над проектом требует разрешения вопроса о будущей работе членов команды. К окончанию проекта эффективность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно четкую перспективу своего будущего), либо понизиться (члены команды испытывают сожаление

по поводу окончания их совместной работы, особенно если их будущее не определено)

Возможными участниками проекта могут быть:

- Инициатор – сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но деловая инициатива по осуществлению проекта в конечном счете должна исходить от обретенного проектом заказчика.
- Инвестор – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов – максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.
- Контрактор (генеральный контрактор) – сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть.
- Субконтрактор – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несет ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.
- Проектировщик – юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-изыскательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генконтрактором проекта или непосредственно с заказчиком.
- Генеральный подрядчик – юридическое лицо, чье предложение принято заказчиком. Несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ и услуг.
- Поставщики – субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе – материалы, оборудование, транспортные средства и др.
- Лицензоры/лицензирующие организации – организации, выдающие лицензии на право осуществления различных видов деятельности в соответствии с действующим законодательством.
- Лицензиары – собственники лицензий, патентов, ноу-хау, используемых в проекте.
- Органы государственной и муниципальной власти – сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.
- Владелец земельного участка – юридическое или физическое лицо, являющееся владельцем участка земли, вовлеченного в проект.
- Производитель конечной продукции проекта осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию.
- Потребители конечной продукции – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

Взаимодействие участников проекта обеспечивает командой проекта в рамках созданной организационной структуры проекта.

Организационные структуры проектных команд

Организационная структура – 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.

Организационные структуры проекта (Project Organization) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.

Декомпозиция организационной структуры (Organization Breakdown Structure – OBS) – структурная декомпозиция организации проекта, предназначенная для соотнесения пакетов работ с организационными единицами. OBS – является графической диаграммой организационной структуры проекта.

Разработка организационной структуры проекта включает:

- Идентификацию всех организационных единиц
- Определение ролей участников проекта и их взаимодействия
- Определение ответственности и полномочий
- Распределение ответственности и полномочий между организационными единицами структуры
- Разработку инструкций, регламентирующих взаимодействия в структуре и рабочие процедуры.

Многие проекты инициируются и реализуются внутри компаний. При этом в большинстве случаев при реализации проекта для обеспечения надежного достижения его целей возникает необходимость в создании временной организационной структуры, объединяющей участников проекта.

При этом головная организация рассматривает проект с точки зрения своего стратегического развития и играет роль родительской организации и владельца проекта.

В отличие от временной организационной структуры проект, головная организация является постоянной организацией.

Постоянная (Permanent Organization), или родительская (головная, материнская), организация (Parents Organization) – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется.

В зависимости от степени интегрированности управления проектами общая организационная структура компании (родительская организация) может быть представлена четырьмя основными типами организационных структур компаний:

- Функциональная структура (рис.) – совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия. При такой структуре управления в компании у каждого работника имеется один непосредственный начальник, через которого выдаются задания членам проектной команды. Управление проектом осуществляется главным менеджером проекта через функциональных руководителей отдельных подразделений.
- Проектная структура (рис.) – это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Ее смысл состоит в том, чтобы собрать в одну команду 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.
- Матричная структура (рис.) – отражает закрепление в организационном построении компании двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное направление – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании. В зависимости от полномочий менеджера проекта различают слабую и сильную матрицу.
- Смешанная структура - сочетает в себе различные типы структур.

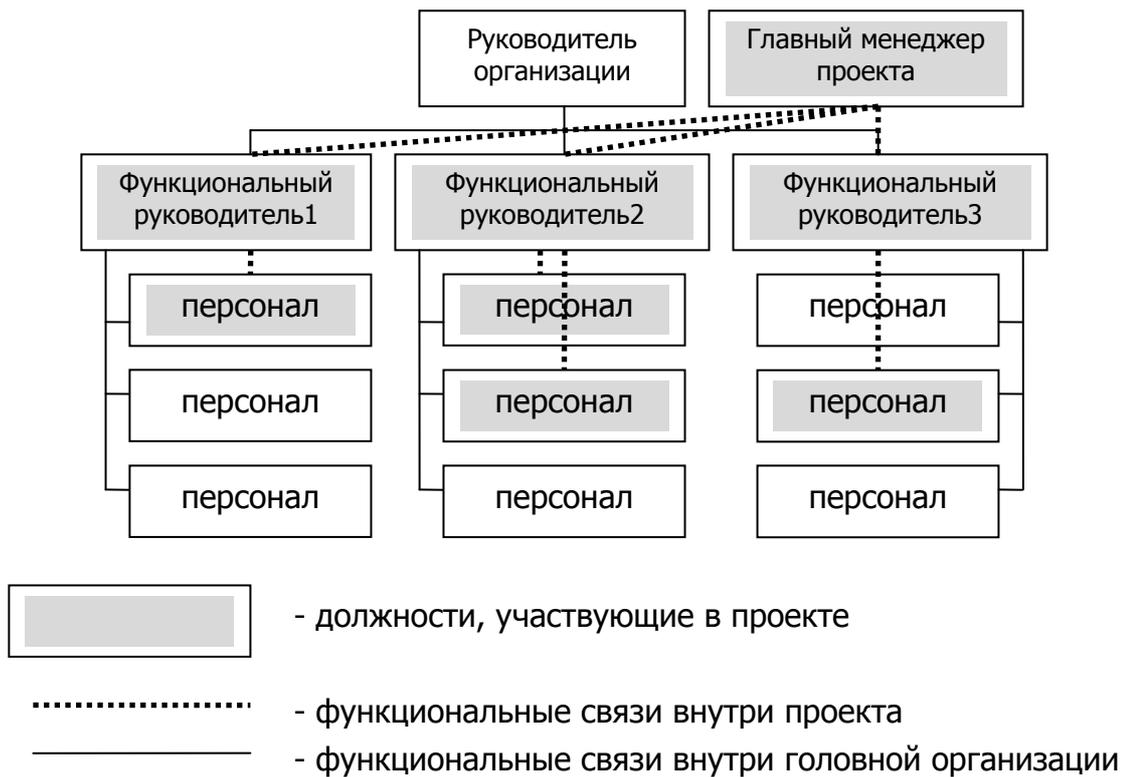


Рис. Функциональная структура

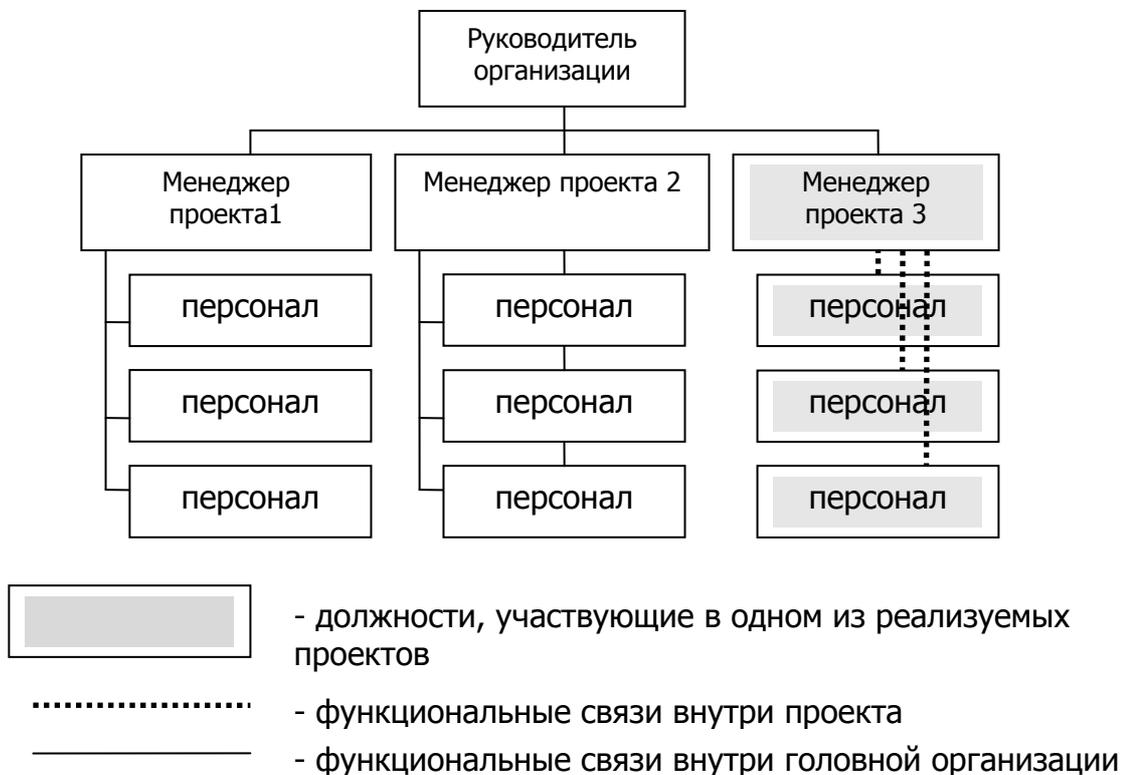
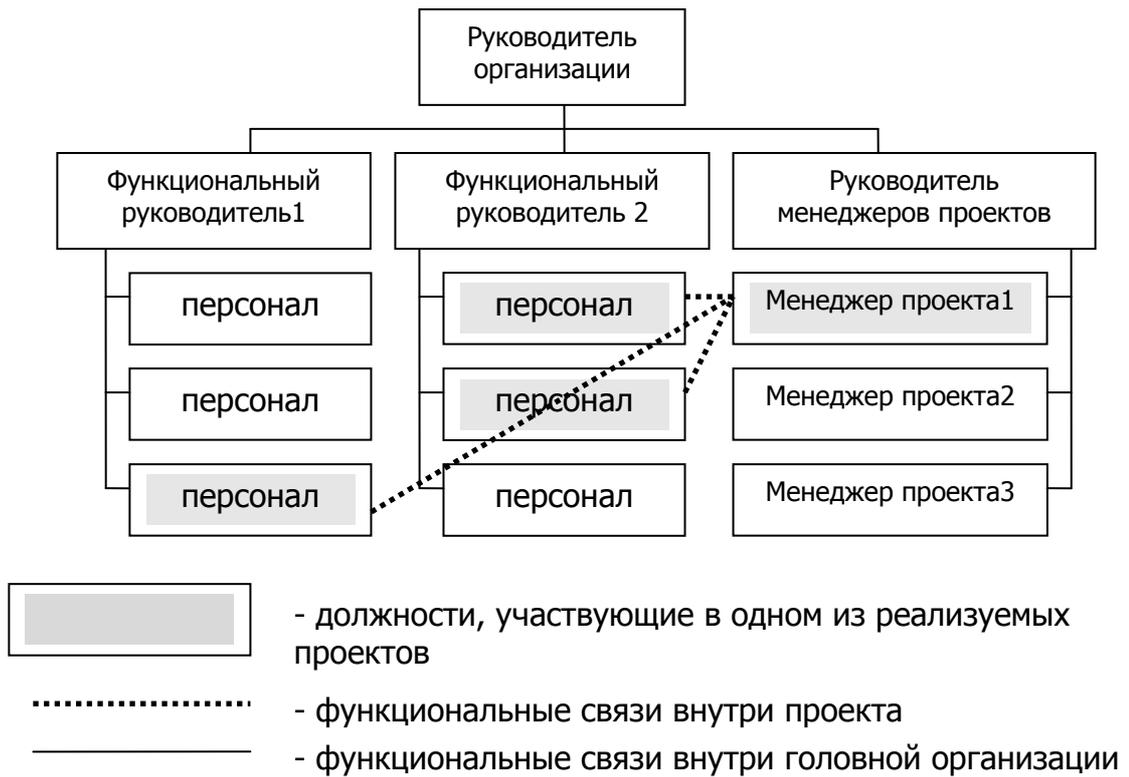


Рис. Проектная структура головной организации



Организационные структуры:	функциональная	проектная	матричная
Положительные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Прозрачная система отчетности • Узкая специализация • Однородность групп • Стремление к техническому превосходству 	<ul style="list-style-type: none"> • Четкая роль менеджера проекта • Персонал задействован на 100% • Четкая ответственность • Стремление к совместной работе • Нацеленность • Отслеживание затрат и хода выполнения • Принятие решений • Отношения с заказчиком • Стандартные процессы 	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкость • Возможность перераспределения человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры • Быстрое реагирование на изменения • Проект и его цели находятся в центре внимания так же как и потребности клиентов • Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании

			ресурсов для нужд нескольких проектов
Потенциальные проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Иерархическая система принятия решений и связи • Менеджер проекта зависит от влияния персонала • Границы проекта ограничены предметной областью • Препятствие для прозрачности перед клиентом • Ограниченные возможности для профессионального роста • Трудное вживание в роль 	<ul style="list-style-type: none"> • Размывание специализации сотрудников • Ослабление внимания к технической компетенции • Лидерство не предметных специалистов • Перенос внимания с технической на административную сторону работы • Снижение роли функциональных руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике • Двойное подчинение • Возникают конфликты между проектной и функциональной структурами • Проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений

При разработке организационной структуры проекта следует учитывать культурные традиции организации и влияние факторов внешней среды.

Организационная структура проекта является динамической структурой, которая претерпевает изменения в процессе осуществления проекта. Эти изменения зависят от фаз жизненного цикла проекта, типов используемых в проекте контрактов и других условий выполнения проекта.

В рамках эволюции проекта возможны изменения и самих типов представленных выше организационных структур. В этом случае целесообразно использование декомпозиции организационной структуры (OBS).

Соотнесение отдельных элементов WBS и OBS может быть представлено в форме матрицы распределения ответственности (Responsibility Assignment Matrix – RAM).

	Генеральный директор	Менеджер проекта	Сотрудник1	Сотрудник2	Сотрудник3
Работа1	П	П	М	М	М
Работа2		ОК	Р	Р	Р
Работа3	П	ОК	Р	Р	
Работа4		П	ОК	М	Р
Работа5	П	С	М	М	М

П – принятие решения

М – подготовка материалов

О – организация работ

К – контроль над выполнением работ

Р – выполнение работы

С – составление отчета

рис. Пример матрицы распределения ответственности.

Организационная структура проекта позволяет осуществлять функции распределения, координации и интеграции работ проекта.

Динамика организационной структуры проекта по мере его выполнения сопровождается возрастающей автономией членов команды проекта и некоторой самоорганизацией функциональных групп в команде проект. Такое естественное развитие проекта требует регулярного внесения изменений в матрицу распределения ответственности.