**Введение**

Организационные формы управления проектам можно классифицировать лишь условно в зависимости от того, кто является руководителем проекта, а также распределения функций между участниками проекта (строительство, финансирование, лицензионные мероприятия, монтаж, наладка, запуск и эксплуатация оборудования и т.п.). В любой из вариантов применение системы управления проектами допускает создание специальной группы, которая становится самостоятельным участником проекта (или структурно входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в пределах реализации проекта. Такая группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается.

Организационная структура является наиболее важным механизмом управления проектом. Она дает возможность реализовывать всю совокупность функций, процессов и операций, необходимых для достижения поставленных перед проектом целей.

**1. Организационные формы управления проектами**

*Планирование обеспечивает руководству и участникам проекта:*

-понимание целей проекта;

-описание работ, которые должны быть выполнены;

-основу для получения и назначения ресурсов;

-основу для распределения работ между участниками проекта.

Иначе говоря, план проекта обеспечивает структуру для организации работ по проекту. В этом параграфе обсуждаются цели организации управления, показывается отображение трех уровней планирования и контроля (концептуальный, стратегический, оперативный) в соответствующие уровни организации.

*Цели организации управления проектом включают*:

-обеспечение взаимодействия;

-разделение ролей и ответственностей;

-определение ответственности за принятие решений;

-обеспечение эффективного распределения информации;

-обеспечение гибкости использования ресурсов.

-обеспечение взаимодействия

*Для обеспечения эффективного взаимодействия необходимо*:

-обеспечить взаимодействие между менеджером проекта и функциональным руководством;

-установить правила формального взаимодействия между участниками проекта.

Линейные менеджеры должны обеспечивать проект ресурсами в соответствии с его жизненным циклом таким образом, что менеджер проекта может быть уверен в доступности необходимых ресурсов. Ответственность ключевых исполнителей за выполнение задач проекта должна быть согласована на основе матрицы ответственности.

В рамках проекта взаимодействуют различные организации и отдельные исполнители:

-Внутренние и внешние пользователи результатов проекта;

-Внутренние и внешние поставщики ресурсов;

-Внутренние функциональные отделы, например, бухгалтерия и т.д.

Для обеспечения эффективного взаимодействия должно быть четко определено:

-Кто должен принимать то или иное решение.

-Кто выполняет ту или иную работу.

-Кто несет ответственность за те или иные управленческие функции.

-Кто получает ту или иную информацию.

Уровни ответственности и власти должны быть четко определены не только для постоянных членов проекта, но также и для исполнителей или организаций, поддерживающих проект на отдельных стадиях.

**1.1 Принципы построения организационных структур управления проектами**

Принципы построения организационных структур управления проектами Эффективность управления проектом. Во многом зависит от используемой организационной структуры. Под организационной структурой понимается совокупность элементов организации и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо вертикальные, по которым протекают административные процессы принятия решений, либо горизонтальные, по которым протекают процессы выполнения работ. При этом выделять горизонтальные и вертикальные связи и процессы можно лишь на низком уровне декомпозиции деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне деятельность по реализации проекта складывается из «диагональных» процессов и связей. Выбор и дальнейшее проектирование, анализ и создание организационной структуры является сложной, междисциплинарной, слабо структурируемой и формализуемой деятельностью. Общие принципы построения организационных структур управления проектами: соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта; соответствие организационной структуры содержанию проекта; соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

**1.2 Система взаимоотношения участников проекта**

Система взаимоотношения участников проекта «Выделенная» организационная структура. Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, каким-либо образом согласуя при этом «материнскую» структуру с новой, проектной структурой. Если планируемый проект представляется разовым для «материнской» организации, возможны варианты «выделенной» проектной структуры при этом степень «выделенности», естественно, может быть разная. Если предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, требуется более глубокая интеграция «материнской» и проектной структур. Последний вариант организации проекта называется «управление проектом». «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. Всеобщее управление проектами. При такой схеме организационная структура проекта и «материнской» организации составляют единое целое и управляются общей системой управления. Границы между проектной и «материнской» структурами размыты. Ресурсы для проекта и для прочей деятельности «материнской» организации могут быть общими и использоваться совместно. Если деятельность «материнской» организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, возникает организационная структура «всеобщего управления проектами». «Двойственная» организационная структура. Если в проекте участвуют две равнозначные, с точки зрения управления проектом, организации, возникает «двойственная» организационная структура управления проектом. «Двойственная» организационная структура управления проектом характерна тем, что позволяет реализовать равноценное участие в системе управления двух организаций — участников проекта. Это может выражаться в создании объединенного комитета по управлению проектом, в котором представлены обе организации, в равноценном участии обоих участников в органах управления специально учрежденного для реализации проекта юридического лица или в существовании двух руководителей проекта от обеих организаций, имеющих полномочия по совместному принятию решений. «Сложные» организационные структур. В случае участия в проекте более двух различных организации, имеющих различные значимые функции в этом проекте, возможно реализовать «сложные» организационные структуры управления проектами, имеющие три принципиальные разновидности: управление проектом реализует заказчик; управление проектом реализует генеральный подрядчик; управление проектом реализует специализированная управляющая фирма. 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. 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 формирует организационную структуру управления проектом, выделяет постоянные ресурсы и реализует все функции по управлению проектом, при этом привлекая на временной основе подрядные организации и собственные подразделения для выполнения отдельных комплексов работ по проекту.

**1.3 Организационная структура, содержание и внешнее окружение проекта**

Организационная структура, содержание и внешнее окружение проекта Принципы классификации организационных структур. Содержание проекта предъявляет требования по оптимальной организационной структуре проекта с точки зрения внутреннего организационного устройства проекта - разделения труда, закладываемого в организационной структуре в зависимости от содержания проекта. Все разнообразие организационных структур можно представить в виде континуума, границы которого обозначают возможные решения по разделению труда — вертикальное разделение труда и горизонтальное.

*Функциональная организационная структура*. Классический вариант реализации приоритета разделения труда по вертикальным процессам - функциональная организационная структура.

*Матричные организационные структуры*. 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 .

*Проектно-целевые организационные структуры*. Проектно-целевая организационная структура возникает в случае, когда вся деятельность 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. Проектные структуры имеют четкую границу с «материнской» организацией и взаимодействуют с ней на самом высоком уровне, либо функционируют автономно от структур участников проекта.

*Дивизиональные структуры*. К проектно-целевым относятся различные дивизиональные структуры, организующие деятельность не по принципу функционального разделения труда, но концентрируются в направлении достижения определенных целей в географическом регионе, в отдельном секторе рынка, или 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 превращают в матричную структуру.

*Смешанные организационные структуры*. Эти структуры совмещают в себе подструктуры различного типа. Организационная структура проекта и его внешнее окружение Помимо системы взаимоотношений участников и содержания проекта, на его организационную структуру накладывает определенные требования внешнее окружение. Чем оно подвижнее и динамичнее, тем более гибкой и адаптивной должна быть организационная структура проекта. Чем стабильнее и прогнозируемее внешняя среда, тем эффективнее в применении «жесткие», механистические, бюрократические организации. Организационная структура может быть реализована в различных по возможности адаптации вариантах. Все зависит от степени регламентированности деятельности сотрудников, т. е. количества и детальности существующих правил и процедур выполнения работ и организационного поведения, а также степени, в которой сотрудники придерживаются этого документированного порядка. Это свойство можно обозначить как «уровень структуризации». Может существовать функциональная иерархическая структура, которая по уровню структуризации значительно ниже, чем матричная структура, имеющая высокий уровень формализации внутренней деятельности.

**1.4 Разработка и создания организационных структур управления проектами**

Существует общая совокупность проблем, успешное разрешение которых приводит к созданию эффективной организационной структуры проекта. После принципиального выбора организационной структуры осуществляется ее детальное проектирование на основе современных методов и средств. Организационное проектирование заканчивается созданием пакета организационной методической и справочной документации, которая обычно включает в себя следующие документы: организационная структура проекта; штатное расписание; положения о структурных подразделениях и должностные инструкции; методические инструкции, технологические карты процессов и пр.; требования к персоналу; график и бюджет проекта. На основе этой документации можно переходить к непосредственному подбору персонала, обучению и организации его деятельности по проекту.

**1.5 Основные принципы проектирования и состав офиса проекта**

Управление крупным проектом требует достаточно представительной команды, состоящей из руководителя проекта, менеджеров и специалистов по направлениям деятельности, ряда функциональных работников, причем специфика их деятельности такова, что: команда как организационная структура существует на время реализации проекта; состав команды проекта не является стабильной структурой, а изменяется по мере выполнения этапов проекта, т. е. часть персонала привлекается на определенные периоды. Офис проекта - специфическая инфраструктура обеспечивающая эффективную реализацию проекта в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов. Основное назначение офиса проекта в данной трактовке - обеспечение эффективной коммуникации членов команды проекта в совместном выполнении работ, что возможно только при наличии развитых средств связи, компьютеров и специфического программного обеспечения, средств телекоммуникации разнообразной оргтехники, современных информационных технологий и пр. Офис проекта - это оптимальным образом организованная среда, где члены команды проекта могут осуществлять процессы управления проектом, проводить совещания, вести переговоры с партнерами, хранить проектную документацию. В российской практике управления проектами идеология офиса проекта практически не используется. В западной системе управления проектами офис проекта в самом обобщенном виде понимается как определенный набор рабочих мест, привязанных к конкретным географическим координатам, в том числе головной офис - где размещается менеджер проекта, хранится основная документация, проводятся важные совещания, коммуникации, компьютерная техника; виртуальный офис - не привязанный к определенному, а представляющий собой программно-телекоммуникационную среду, обеспечивающую возможность работы и коммуникаций по единым стандартам. В многопроектной системе офис проекта, представляет собой многоуровневую систему: на первом уровне этой системы рассматриваются конкретные проекты и принципы их мониторинга. На этом уровне работает одна или несколько команд менеджеров, обеспечивающих планирование проектов с учетом ограниченных ресурсов, оценки затрат и будущей стоимости проекта, а также контроль текущего состояния проекта и подготовку отчетов. Здесь используются традиционные инструменты и информационные технологии мониторинга проектов; на втором уровне рассматриваются вопросы формирования портфеля проектов организации, их взаимосвязи и рационального наполнения. Базовыми на этом уровне являются: инструменты тендеров, стратегического менеджмента, управления общими ресурсами и управления качеством в проектах; на третьем уровне решаются задачи корпоративной политики развития проектной организации. В однопроектной системе офис ориентирован на управление конкретным проектом. Такой подход определяет 30—40% экономии затрат на проекты и времени их реализации. Основные требования к организации офиса проекта: наличие реального управленческого офиса — помещения; единые внутрифирменные стандарты подготовки и сопровождения проектов; информационная технология управления проектами; база данных и шаблонов типовых решений по проектам; компьютерная сеть, сообщающаяся с Интернет; виртуальный офис на базе компьютерных сетей, обеспечивающий функционирование команды проекта в режиме реального времени, несмотря на территориальную распределенность членов команды. Основа виртуального офиса — распределенная компьютерная система на базе телекоммуникационных сетей, позволяющая пользоваться едиными программными средствами, едиными базами данных и знаний, вести единый учет, контроль, мониторинг работ по проекту, проводить видеоконференции, телекоммуникационные совещания в реальном режиме времени. Преимущества виртуального офиса связаны с возможностью организации эффективной распределенной системы управления проектами. Такой проектный офис содержит две группы программных средств в рамках технологии «клиент—сервер» или иной сетевой технологии. Первая группа программных средств размещается на сервере и включает средства ведения баз данных, для взаимодействия проекта с менеджерами. Вторая группа размещается на рабочем месте клиента и на основе 1nternet поддерживает функции виртуального офиса. Эти виртуальные функции первого уровня позволяют менеджеру проекта фиксировать текущее состояние проекта по ресурсам, выполнению работ и затрат не зависимо от реального нахождения членов команды проекта. При этом использование мобильной техники «Notebook + модем + мобильный телефон» делает виртуальную часть офиса мобильной. Основные принципы проектирования и состав офиса проекта. Современное понятие офиса включает в себя большое количество технических и организационных решений: помещение; оргтехника и вспомогательное оборудование; программно-компьютерные комплексы, средства связи и телекоммуникаций. Конкретный проект характеризуется спецификой бизнес-процессов его реализации.

**Заключение**

В заключение хочется сказать, что каждый проект понимается как целенаправленное внесение изменений в организацию предприятия, или же привнесение уникального, не выпускавшегося до этого продукта, выпуск новых технологий или строительство новейших объектов.

Организационные формы управления проектом будут служить основной деятельностью предприятия, потому что весь цикл деятельности предприятия состоит из периодов «от проекта - к проекту»,в процессе которого может меняться персонал, организация предприятия и т.д.

Определение целей и структуры проекта является основной задачей организационных форм управления проектом, а выполнение проекта подразумевает новую организационную форму управления проектом.