

Лекція 4

**ТЕМА: «ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
ПРОЄКТУ»**

ПЛАН ЛЕКЦІЙ

1

Організація системи проєктного менеджменту

Сутність, рівні та складові системи проєктного менеджменту в організації

2

Проектування організаційної структури управління проєктами

Фактори вибору та етапи розроблення організаційної структури

3

Управління проєктом з використанням зовнішньої організаційної структури

Аутсорсинг, EPC/EPCM-контракти, управління за контрактом

4

Внутрішні організаційні структури управління проєктом

Функціональна, матрична, проєктна структури та проєктний офіс (PMO)

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Система проєктного менеджменту — сукупність організаційної структури, процесів, ролей, методів, інструментів та корпоративної культури, які у взаємодії забезпечують ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення проєктів в організації.

Рівні системи проєктного менеджменту

Рівень	Складова	Приклад
Стратегічний	Портфель і програми проєктів організації	Проектний комітет, РМО, інвестиційна стратегія
Тактичний	Процеси та методології управління проєктом	Планування, WBS, управління ризиками й змінами
Операційний	Інструменти й практики щоденної роботи команди	Канбан-дошка, діаграма Ганта, спринт-планування

Ефективна система проєктного менеджменту узгоджує організаційну структуру з процесами та інструментами так, щоб повноваження, відповідальність і комунікація відповідали характеру й масштабу проєктів організації.

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1

Організаційна структура

Розподіл повноважень, підпорядкування та відповідальності між учасниками проекту

2

Процеси та методології

Стандарти й підходи — PMBOK, ISO 21502, PRINCE2, Agile/Scrum, Kanban

3

Ролі й відповідальність

Спонсор, керівник проекту, команда, зацікавлені сторони (стейкхолдери)

4

Інструменти й технології

Програмне забезпечення для планування та контролю: MS Project, Jira, Trello

5

Організаційна культура

Ставлення до змін, ризиків, делегування повноважень і командної роботи

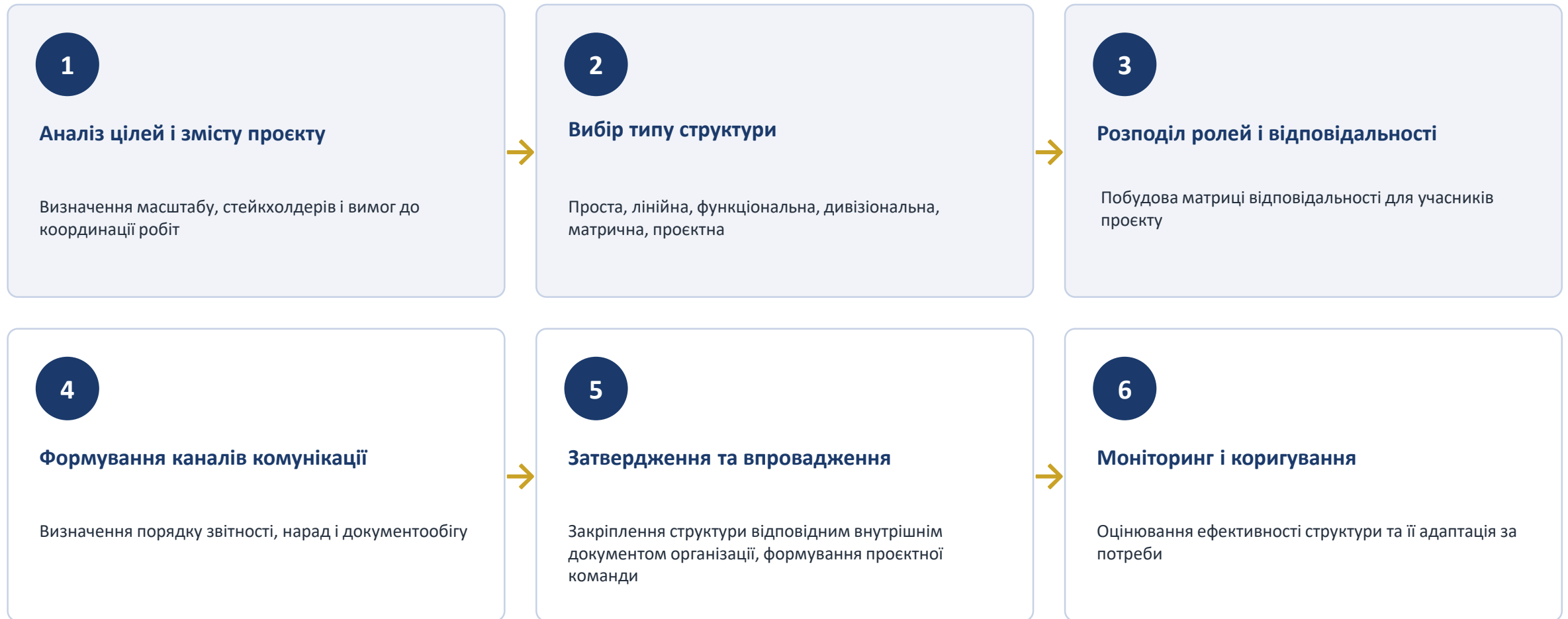
ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Проекткування організаційної структури — процес визначення оптимального розподілу повноважень, відповідальності, ролей і каналів комунікації між учасниками проєкту, який забезпечує досягнення цілей проєкту з найменшими витратами часу та ресурсів.

Фактори вибору організаційної структури проєкту

Фактор	Вплив на вибір структури
Масштаб і бюджет проєкту	Великі проєкти потребують виділеної (проєктної) структури з високими повноваженнями РМ
Тривалість проєкту	Короткі проєкти — функціональна або слабка матриця; довгострокові — сильна матриця/проєктна
Технологічна складність і невизначеність	Висока невизначеність вимагає гнучких, децентралізованих структур
Наявність і мобільність ресурсів	Обмежені ресурси — матрична структура для спільного використання фахівців
Організаційна культура та стратегія	Орієнтація на проєкти чи на операційну діяльність визначає ступінь автономії РМ

ЕТАПИ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ



УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗОВНІШНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Зовнішня організаційна структура управління проєктом — форма організації, за якої функції управління проєктом (частково або повністю) передаються сторонній організації, що не входить до штатної структури організації-замовника.

Основні форми зовнішнього управління проєктом

Форма	Суть	Приклад
Аутсорсинг управління проєктом	Передача функцій РМ спеціалізованій компанії або консультанту	ІТ-стартап замовляє управління розробкою продукту у РМ-агенції
ЕРС / ЕРСМ-контракт	Зовнішня організація виконує проєктування, закупівлі та управління будівництвом	Спорудження виробничого об'єкта під ключ
Управління за контрактом	Найм зовнішнього керівника проєкту або тимчасового проєктного офісу	Впровадження ERP-системи із залученням зовнішнього РМ

ЕРС та ЕРСМ — це дві різні моделі управління великими будівельними або інженерними проєктами.

Головна відмінність полягає в тому, **хто бере на себе фінансові та операційні ризики**: у моделі ЕРС всі ризики несе генпідрядник, а в ЕРСМ — сам замовник, тоді як компанія виступає лише консультантом та керівником процесів.

ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Переваги

- ◆ Доступ до фахового досвіду й компетенцій, яких немає всередині компанії
- ◆ Гнучкість масштабування команди під конкретний проєкт
- ◆ Зниження навантаження на штатний персонал і фіксовані витрати
- ◆ Прискорення старту проєкту за рахунок готових процесів підрядника
- ◆ Об'єктивність оцінювання ризиків незалежною стороною

Обмеження

- ◆ Ризик втрати контролю над ходом виконання проєкту
- ◆ Залежність результату від надійності підрядної організації
- ◆ Ускладнена комунікація та узгодження цілей сторін
- ◆ Додаткові витрати на контроль якості та координацію
- ◆ Ризики конфіденційності й передачі знань про продукт

ВНУТРІШНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ

Внутрішня організаційна структура управління проєктом — спосіб розподілу повноважень і відповідальності за проєкт у межах штатної (наявної) організаційної структури підприємства (без залучення зовнішніх виконавців функцій управління).

Організаційна структура управління проектом — це сукупність взаємопов'язаних органів управління, які розташовані на різних рівнях системи. У більш простому розумінні, це організація людей для успішного виконання проекту.

Створення організаційної структури передбачає розподіл та групування завдань проекту, їх виконавців, встановлення взаємопідпорядкованості й координації груп і підрозділів, поділ праці залежно від спеціалізації персоналу

ПРОСТА СТРУКТУРА

Проста структура є дуже гнучкою і здатною добре адаптуватися до ринкових змін. Ця структура характеризується малою кількістю правил, положень і рівнів управління та децентралізованою схемою прийняття рішень. Люди працюють пліч-о-пліч, використовуються різні засоби систематичного й швидкого спілкування, вирішують проблеми спільно. Тут керівник проекту має дуже незначні повноваження або взагалі не має його повноважень, і може мати, а може і не мати призначеної ролі в рамках роботи.

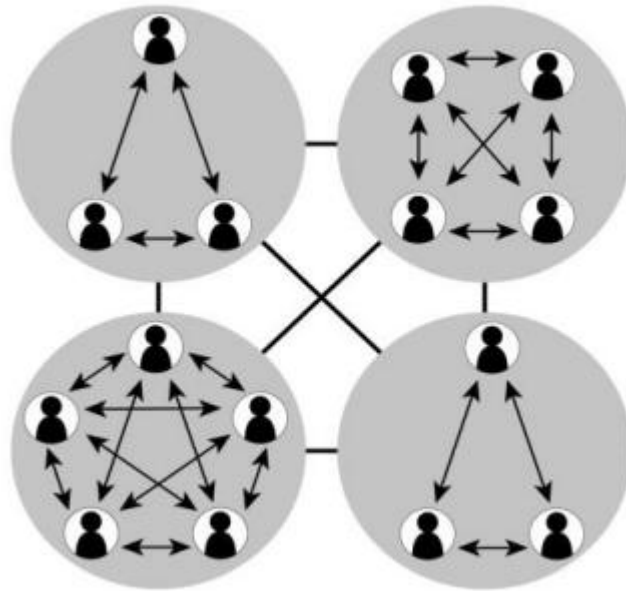


Рис. 1. Проста організаційна структура

ЛІНІЙНА СТРУКТУРА

Лінійна структура зазвичай застосовується у невеликих проектах. Має чітко визначені рівні повноважень в ієрархічній структурі. Управління здійснюється зверху вниз. Ієрархічна структура чітко визначає повноваження, відповідальність та підзвітність на кожному рівні. Спілкування відбувається швидко і легко, тому що працівники отримують швидкий зворотний зв'язок і швидко реагують. Керівник проекту виконує обов'язки, виходячи з посади або повноважень в ієрархії.

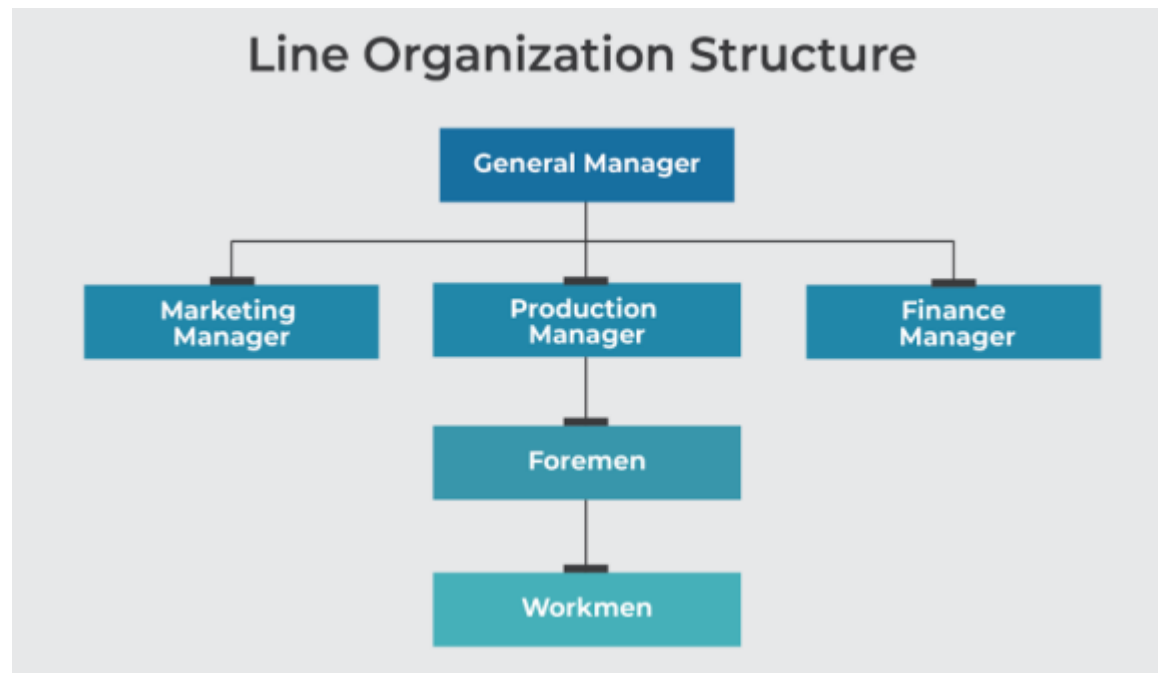


Рис. 2. Лінійна організаційна структура

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА

Функціональна структура застосовується як для великих, так і для малих проектів. Основою цієї структури є розподіл функцій управління між окремими підрозділами. Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень. При її використанні забезпечується високий потенціал групової роботи і мотивації фахівців. Зі зростанням чисельності працівників, залучених до реалізації проекту, функціональні групи для великих проектів перетворюються на функціональні відділи.

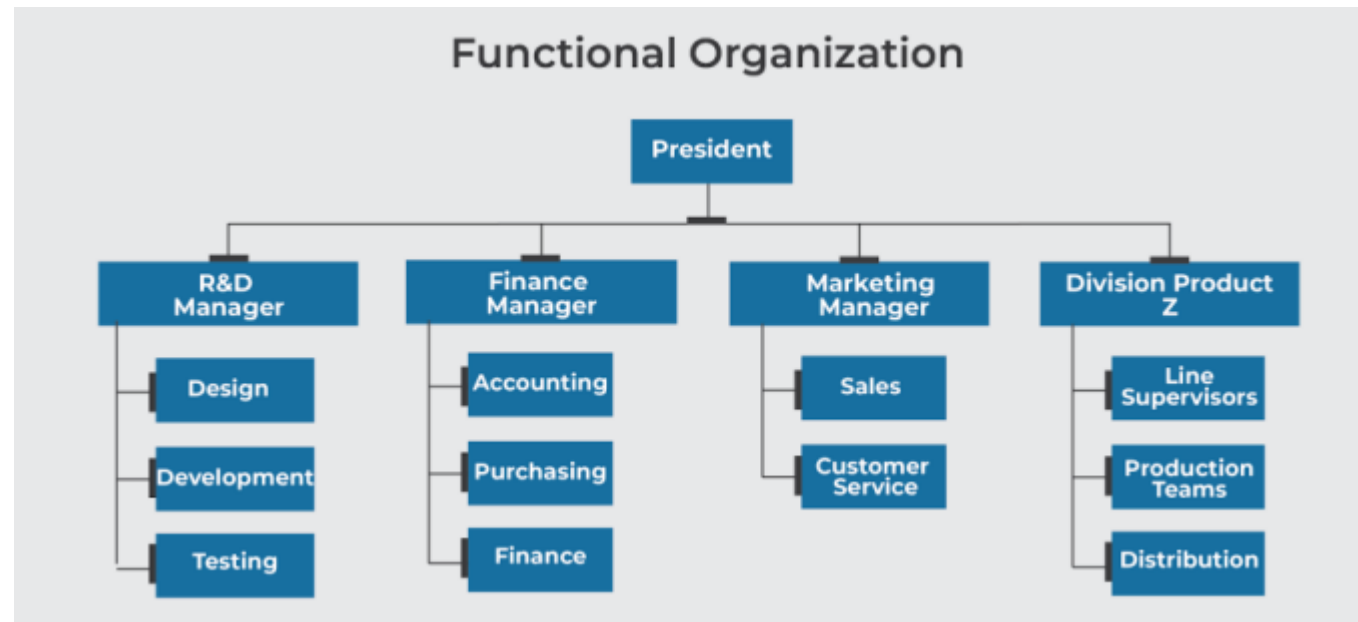


Рис. 3. Функціональна організаційна структура

ДИВІЗІОНАЛЬНА СТРУКТУРА

Дивізіональна організаційна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснювані виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних функцій, які зосереджуються у вищих ланках. Проект поділяється на субпроекти, і кожний із них має змішану проектну команду



Рис. 4. Дивізіональна організаційна структура

ПРОЕКТНА СТРУКТУРА

Проектна організаційна структура – це тимчасова структура, сформована для конкретних проектів. Її також називають «спроектованою організаційною структурою». Після завершення проекту структура або ліквідується, або формується у новий проект. Такі типи організацій корисні, коли: проект є чітким, а цілі визначені; проект унікальний та незалежний.

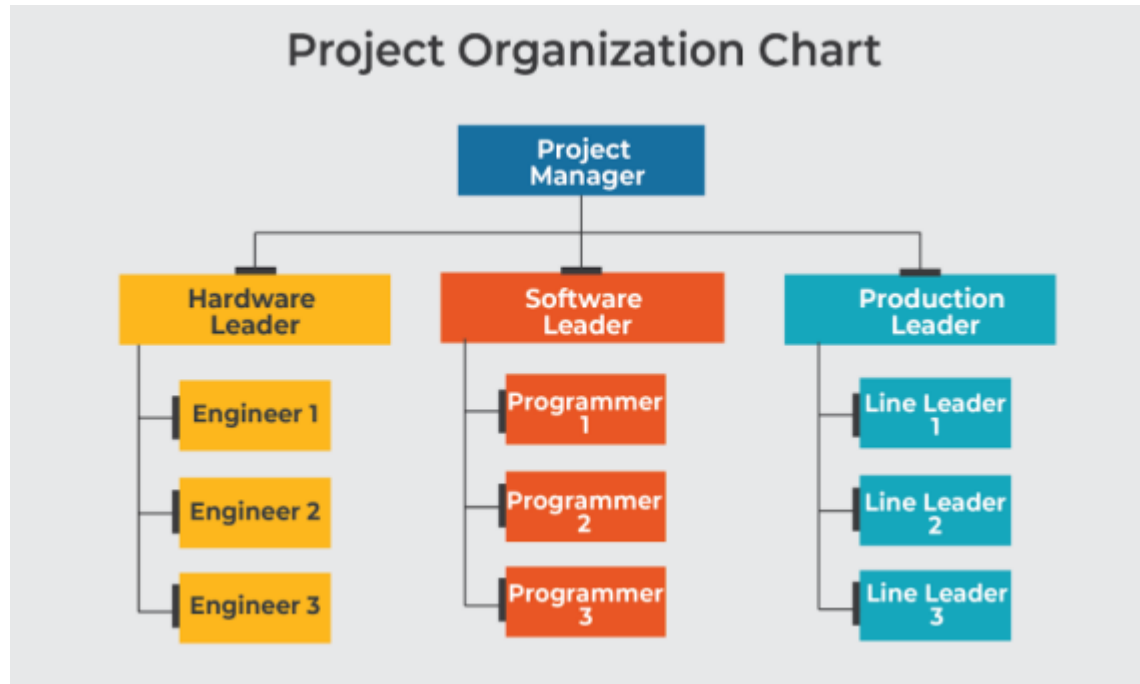


Рис. 5. Проектна організаційна структура

МАТРИЧНА СТРУКТУРА

Матрична структура. Відносини в матричній структурі базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва-підлеглих. Для розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, на чолі яких стоять керівники проектів. Головна особливість матричних структур – це їх винятково висока гнучкість та орієнтація на нововведення. У цій структурі матричні взаємовідносини накладаються на функціональну структуру з метою поліпшення взаємовідносин на рівні базових груп.

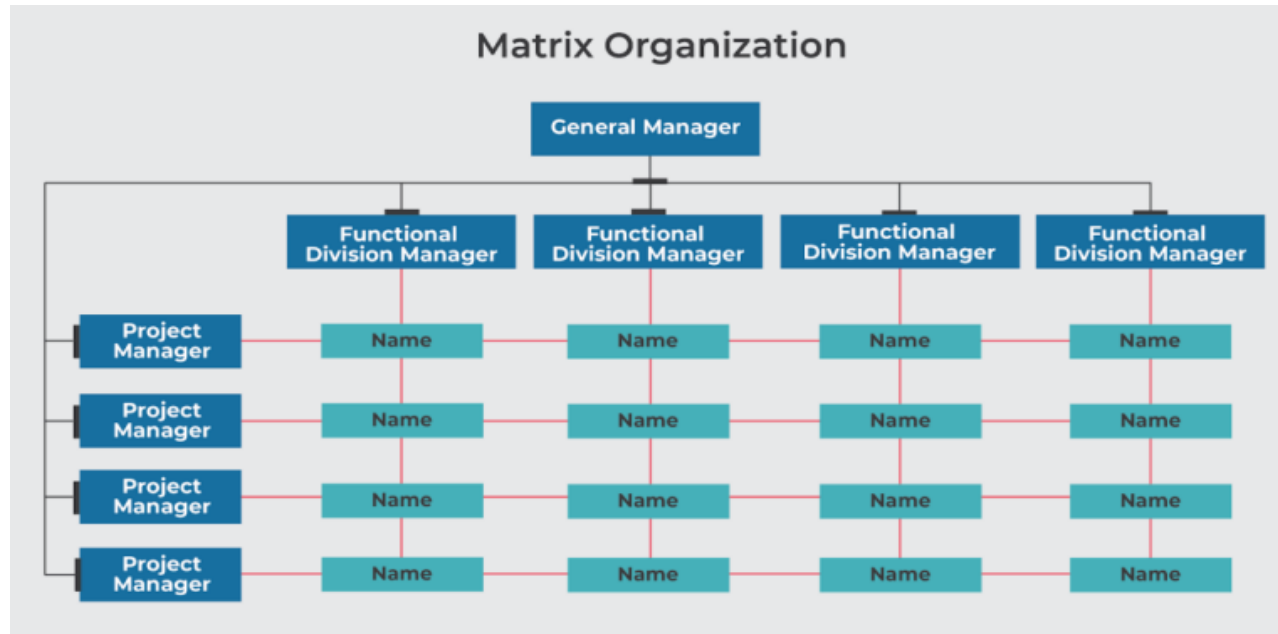


Рис. 6. Матрична організаційна структура

УЗАГАЛЬНЕННЯ

Організаційна структура повинна бути якомога простішою і якомога краще виконувати свої функції.

Основними критеріями для вибору можуть бути: невизначеність умов реалізації проекту; технологія проекту; складність проекту; тривалість проектного циклу; розмір проекту; важливість проекту; взаємозалежність окремих частин проекту; зобов'язання по термінах виконання робіт тощо.

Функціональна, проектна, дивізіональна та матрична структури можуть використовуватися для масштабування Scrum.

ПРОЄКТНИЙ ОФІС (РМО)

Проектний офіс (РМО) — структурний підрозділ організації, що стандартизує процеси управління проектами, забезпечує методологічну підтримку, контроль і координацію портфеля проектів.

Тип РМО	Рівень впливу	Функції
Підтримуючий (Supportive)	Консультативний	Шаблони, навчання, доступ до інформації про кращі практики
Контролюючий (Controlling)	Помірний	Вимагає відповідності методології, проводить аудит проектів
Директивний (Directive)	Високий	Безпосередньо керує проектами, надає керівників проектів

ВИСНОВКИ ЗА ТЕМОЮ

- ◆ Система проєктного менеджменту об'єднує структуру, процеси, ролі, інструменти й культуру організації в єдиний механізм управління проєктами
- ◆ Проєктування організаційної структури — це цілеспрямований процес, що враховує масштаб, складність, тривалість і ресурси проєкту
- ◆ Зовнішня організаційна структура доцільна за браку внутрішніх компетенцій, ресурсів або часу на створення власної команди управління
- ◆ Внутрішні структури відрізняються рівнем повноважень керівника проєкту та ступенем децентралізації влади
- ◆ Правильний вибір організаційної структури безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень, якість комунікації та успішність проєкту