

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по  
образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 29 » 08 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Программы подготовки «Управление проектами»

Уровень высшего образования магистратура

Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточной аттестации (экзамен/ зачет/зачет с оценкой)
1	3/108	18	18		45	Экзамен (27)
Итого	3/108	18	18		45	Экзамен (27)

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель дисциплины.** Целью изучения дисциплины «Организационные формы управления проектами» является формирование у обучающихся системы знаний основ методологии и технологии организационного проектирования в процессе управления проектами; формирование дифференцированных по уровням компетенций, профессиональных умений, навыков для самостоятельного практического осуществления, планирования и организации различных проектов.

Достижение поставленной цели осуществляется посредством решения следующих основных задач:

освоение методологии организационной деятельности в процессе управления проектами на предприятиях и в организациях;

освоение основных категорий и принципов организации проектной деятельности;

приобретение навыков управления процессами разработки, выбора и реализации организационных структур управления проектами.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.05 «Организационные формы управления проектами» относится к дисциплинам вариативной части (В) блока дисциплин (Б1) ОПОП. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекционные и практические занятия. Изучение дисциплины для студентов осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточная аттестация в форме экзамена.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесены с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код формируемых компетенций	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)
ПК-1	полное	<b>Знать</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- методики и инструменты для решения основных задач управления человеческими ресурсами;</li><li>- принципы и факторы формирования команды</li><li>- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации;</li><li>- типы организационной культуры и методы её формирования</li><li>- преимущества и недостатки различных форм организации деятельности сотрудников компании, организационных структур и механизмов организации командной работы</li></ul>
		<b>Уметь</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- формировать команды;</li><li>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li><li>- диагностировать организационную культуру</li><li>- определять стадию жизненного цикла организации и специфику управления организационным поведением;</li><li>- организовывать работу групп, коллективов и команд</li></ul>
		<b>Владеть</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- стандартными процедурами, методиками и инструментами для решения всех основных задач управления человеческими ресурсами</li><li>- навыками формирования эффективной организационной культуры компании;</li><li>- навыками эффективного руководства и лидерства</li></ul>

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС		
1	Понятие и виды организационных структур управления	1	1-2	2	2		5	2/50	
2	Организационные структуры проекта	1	3-4	2	2		5	2/50	
3	Анализ организационных структур управления	1	5-8	4	4		5	4/50	Рейтинг-контроль №1
4	Организация проектной команды	1	9-10	2	2		5	2/50	
5	Проектирование организационных структур	1	11-14	4	4		5	4/50	Рейтинг-контроль №2
6	Человеческий фактор в управлении проектами	1	15-16	2	2		5	2/50	
7	Управление изменениями	1	17-18	2	2		6	2/50	Рейтинг-контроль №3
Всего за 1 семестр				18	18		36	18/50	Экзамен (27)
Наличие в дисциплине КП/КР				-					
Итого по дисциплине				18	18		36	18/50	Экзамен (27)

#### Содержание лекционных занятий по дисциплине

##### Тема 1 Понятие и виды организационных структур управления

Понятие организационных структур управления. Информационные потоки на предприятии. Основные и производные виды организационных структур управления. Бюрократические и адаптивные организационных структур управления. Классификации организационных структур управления и их характеристики.

##### Тема 2 Организационные структуры проекта

Понятие организации управления проектом. Функции управления проектом: базовые и интегрирующие. Функциональная структура. Матричная структура: слабая матрица, сбалансированная матрица, жесткая матрица. Проектная структура. Организационный инструментарий управления проектом: виды и области применения. Влияние организационной структуры на проект.

##### Тема 3 Анализ организационных структур управления

Основные этапы анализа организационных структур. Методы анализа организационных структур: графическое моделирование, применение относительных и средних величин, группировка, сравнение, метод цепных подстановок, корреляционно-регрессионный анализ, метод аналогий, экспертные оценки. Графическое моделирование организационных структур.

Первичные количественные показатели организационной структуры. Оценка экономичности управления. Оценка соответствия организационной структуры состоянию внешней среды и технологии. Оценка соответствия организационной структуры размерам компании.

##### Тема 4 Организация проектной команды

Отличия руководства проектом от функционального. Задачи руководителя проекта. Инструменты нематериальной мотивации участников проекта. Способы формирования общего видения цели. Способы постановки целей и задач - методы SMART и RUMBA, техника предоставления обратной связи READS, выражение признания за вклад в проект (материальный и нематериальный аспекты), основные виды поддержки. Планирование работы с членами проектной группы.

### **Тема 5 Проектирование организационных структур**

Алгоритм проектирование организационной структуры. Метод аналогии. Экспертный метод. Метод структуризации целей. Метод организационного моделирования.

### **Тема 6 Человеческий фактор в управлении проектами**

Взаимодействие участников проекта. Управляющий проектом. Команда проекта. Руководство и лидерство. основные стили поведения руководителей.

### **Тема 7 Управление изменениями**

Сопrotивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

## **Содержание практических занятий по дисциплине**

### **Тема 1 Понятие и виды организационных структур управления**

Классификации организационных структур управления и их характеристики.

### **Тема 2 Организационные структуры проекта**

Влияние организационной структуры на проект.

### **Тема 3 Анализ организационных структур управления**

Оценка соответствия организационной структуры состоянию внешней среды и технологии. Оценка соответствия организационной структуры размерам компании.

### **Тема 4 Организация проектной команды**

Планирование работы с членами проектной группы.

### **Тема 5 Проектирование организационных структур**

Метод структуризации целей. Метод организационного моделирования.

### **Тема 6 Человеческий фактор в управлении проектами**

Руководство и лидерство. основные стили поведения руководителей.

### **Тема 7 Управление изменениями**

Оценка эффективности организационных изменений, при помощи сбалансированной системы показателей

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В преподавании дисциплины «Организационные формы управления проектами» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- Групповые дискуссии (темы №1, 3, 7,)
- Case-study (темы № 2, 4, 5, 6,)

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **Текущий контроль успеваемости**

#### **Рейтинг контроль № 1**

#### **1. Что такое матрица распределения ответственности? Это —**

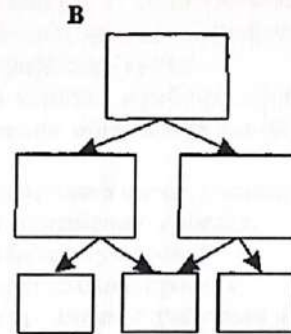
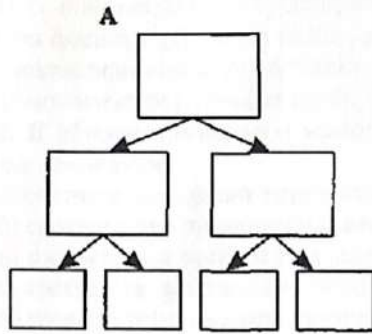
а). Инструмент, который организационной структуре проекта ставит в соответствие структурную декомпозицию работ с целью назначения лиц, ответственных за реализацию отдельных частей проекта и за выполнение каждой конкретной работы.

б). Организационная структура управления, в которой работа подразделений организована по проектному принципу.

в). Инструмент для определения приоритетов проекта.

г). Графическое представление организационной структуры проекта.

#### **2. Какой из приведенных примеров соответствует правилам построения иерархии?**



**3. В каких случаях возникает потребность в организации проектно-целевой структуры?**

- а). При необходимости координации работы более чем двух подразделений.
- б). При выделении обособленных структурных образований с целью выполнения конкретной целевой работы.
- в). При осуществлении определенного проекта.
- г). При создании неформальных органов управления организацией

**4. Какой тип организационной структуры из числа перечисленных целесообразно использовать в тех случаях, когда основные рычаги управления и источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, но сам планируемый проект является для этой организации разовым?**

- а). Матричная структура.
- б). Выделенная структура.
- в). Проектно-функциональная структура.
- г). Проектно-целевая структура.

**5. В какого типа организационных структурах проектам уделяется меньше всего внимания?**

- а) Функциональная структура.
- б). Сильная матрица.
- в). Сбалансированная матрица.
- г). Слабая матрица.

**6. Какого типа связи между должностями и структурными подразделениями подразумеваются в сложных проектах?**

- а). Вертикальные.
- б). Горизонтальные.
- в). Диагональные (комбинированные).
- г). Линейные.

#### Рейтинг контроль № 2

**1. В чем состоит отличие органистических организационных структур от механистических?**

- а). В степени соответствия содержанию работ по проекту.
- б). В степени соответствия системе взаимоотношений участников проекта.
- в). В степени регламентированности обязанностей сотрудников проекта.
- г). В уровне подчиненности сотрудников.

**2. Руководство после оценки успеха вашего проекта выделило Вам как руководителю команды проекта премию в размере 1000 долларов, которую нужно выплатить 5 членам Вашей команды. Один из них — это внештатный работник, который выполнял в вашем проекте немного работы. Как Вам следует поступить?**

- а). Обеспечить всех равными долями.
- б). Обеспечить каждого долей, пропорциональной степени его участия.
- в). Предложить сотрудникам самим решить вопрос о принципе распределения денег.
- г). Просить руководство выплатить премию каждому члену команды персонально

**3. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:**

а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;

б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Гантта;

в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

**4. К общим принципам выбора и построения организационной структуры управления проектом относятся:**

а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;

б) соответствие организационной структуры содержанию проекта;

в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;

г) соответствие организационной структуры окружению проекта;

д) соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

**5. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации, — это:**

а) всеобщее управление проектами;

б) проектно-матричная структура;

в) механистическая структура;

г) управление по проектам;

д) выделенная организационная структура.

**6. Организационная структура управления проектами, вынесенная за рамки материнских структур организаций, осуществляющих управление проектами на паритетной основе, — это:**

а) двойственная организационная структура;

б) проектно-матричная структура;

в) всеобщее управление проектами;

г) механистическая структура;

д) управление по проектам.

### Рейтинг-контроль № 3

**1. Организационная структура управления проектами, реализуемая в рамках материнской структуры организации для управления одним или несколькими проектами с глубокой интеграцией проектной и материнской структур, — это:**

а) двойственная организационная структура;

б) проектно-матричная структура;

в) всеобщее управление проектами;

г) управление по проектам;

д) механистическая структура.

**2. Организационная структура управления проектами, совпадающая с материнской структурой, вся деятельность которой состоит из деятельности по управлению проектами, — это:**

а) двойственная организационная структура;

б) всеобщее управление проектами;

в) проектно-матричная структура;

г) управление по проектам;

д) выделенная организационная структура.

**3. Преимуществами функциональных организационных структур являются:**

а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;

б) содействие повышению технологичности выполнения операций

в функциональных областях;

в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;

г) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;

д) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации.

**4. К преимуществам матричных организационных структур относятся:**

- а) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- б) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между ним и высшим руководством материнской организации.

**5. Преимуществами проектно-целевых организационных структур являются:**

- а) реализация прямого подчинения сотрудников руководителю проекта и достижение, таким образом, однозначности направленности усилий этих сотрудников;
- б) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- в) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях.

**6. В основе функциональных организационных структур управления лежит:**

- а) горизонтально-технологический принцип разделения труда;
- б) вертикально-функциональный принцип разделения труда;
- в) смешанный принцип разделения труда.

**Вопросы к экзамену по дисциплине «Организационные формы управления проектами»**

1. Характеристика внутренних ситуационных переменных организации
  2. Сущность и понятие организационной структуры управления
  3. Основы проектирования организационных структур управления. Этапы процесса проектирования организации.
  4. Характеристика линейной и линейно-штабной структуры
  5. Функциональная структура управления проектами
  6. Матричные структуры управления проектами, их виды и особенности
  7. Проектные структуры и их особенности
  8. Основные тенденции в развитии дизайна организации
  9. Требования, предъявляемые к построению структур управления.
  10. Концепция и содержание системного подхода к проектированию организационных структур.
  11. Повышение эффективности работы руководителей и персонала за счет рационального использования рабочего времени.
  12. Управление процессом организаторской деятельности (ЖЦОД).
  13. Понятие проектного офиса и его организация
  14. Организационное проектирование: основные методы, задачи и принципы
  15. Факторы проектирования организационных структур
  16. Этапы организационного проектирования
  17. Методы проектирования организационных структур
  18. Внедрение проектных решений
  19. Концепция, понятие и содержание реинжиниринга.
  20. Принципы реинжиниринга организации.
- Информационные технологии при проведении реорганизации
21. Методы поддержания и изменения организационных структур управления проектами
  22. Типы изменений в организациях (противодействующие, планируемые).
  23. Основные направления планируемых изменений
  24. Методы преодоления коммуникационных барьеров в управлении проектами
  25. Оценка эффективности организационных структур управления проектами
  26. Проблемы преодоления сопротивления организационной перестройке.

**Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов предусматривает изучение и конспектирование научной и учебной основной и дополнительной литературы в соответствии с кругом вопросов, планируемых

программой к освоению. Обширный материал для самостоятельной работы содержит также периодически издания и сетевые ресурсы. По результатам освоение студентам предлагается подготовить доклады по следующим темам:

1. Теоретико-методологические аспекты организационного проектирования: системный, ситуационный, эволюционный подходы
2. Типология подходов в организационном проектировании
3. Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы
4. Коучинг как метод организационных изменений
5. Методы «организационных изменений» в организационном проектировании
6. Автоматизированная информационная система (АИС): предпосылки внедрения в организации и возможности использования
7. Факторы проектирования и выбора организационных структур
8. Организационно-структурная схема системы управления: принципы составления и значение в деятельности организации
9. Основные направления рационализации организационных систем управления (на примере конкретной организации)

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО	Наличие в электронной библиотеке ВлГУ
1	2	3	4
<b>Основная литература*</b>			
Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 320 с.— Р	2014		<a href="http://www.iprbookshop.ru/32121">http://www.iprbookshop.ru/32121</a> .— ЭБС «IPRbooks»
Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт) ISBN 978-5-16-004495-8.	2017		<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=615081">http://znanium.com/bookread2.php?book=615081</a>
Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 196 с.,— (Высшее образование: Магистратура).	2017		<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=773171">http://znanium.com/bookread2.php?book=773171</a>
<b>Дополнительная литература</b>			
Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс] : Учебник для	2016		<a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN978539402497">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN978539402497</a>



бакалавров / Л.Г. Руденко - М. : Дашков и К, 2016.			9.html
Электронное издание на основе: Теория организации. Организация производства: Интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков и др.; под общ. ред. проф. А. П. Агаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 272 с. - ISBN 978-5-394-01583-0.	2013		<a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394015830.html">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394015830.html</a>
Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6.	2015		<a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=510072">http://znanium.com/bookread2.php?book=510072</a>

## 7.2. Периодические издания

1. «Проблемы теории и практики управления»
2. «Менеджмент в России и за рубежом»
3. «Вопросы управления предприятием»

### в) Интернет-ресурсы

1. <https://pmmagazine.ru/> – сайт журнала «Управление проектами».
2. <http://www.sovnet.ru/> – сайт Российской Ассоциации Управления Проектами СОВНЕТ.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекций и семинаров требуются стандартно оборудованные аудитории: видеопроектор, экран настенный, мультимедийные средства и др.

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства: Word Office (тексты), Power Point (презентации), EXEL (таблицы и графики), электронные учебные материалы на CD и в Интернет, электронные рассылки по E-mail.

Рабочую программу составил д.э.н., профессор Филимонова Н.М.

Рецензент

Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 1 от «29» 08 2019 года

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления  
38.04.02 «Менеджмент»

Протокол № 1 от «29» 08 2019 года

Председатель комиссии д.э.н., проф. Филимонова Н.М.