

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ТЕМА 3.

# ПОНЯТИЕ ОРГСТРУКТУРЫ:

---

Это совокупность подразделений, должностных позиций, связей и отношений между ними, формально установленная нормативными документами и фактически сложившаяся в процессе работы организации.

# ВИДЫ ОРГСТРУКТУР:

---

1. Формальная структура.

2. Неформальная (фактическая)  
структура.

## ФОРМАЛЬНАЯ ОРГСТРУКТУРА:

---

Состоит из существующей в относительно статичном состоянии организационной формы – совокупности должностей и подразделений, а также содержательных механизмов их взаимодействия.

## **ФОРМАЛЬНАЯ ОРГСТРУКТУРА:**

---

Статичность формы организации связана с тем, что формальная структура существует в изначально учрежденном состоянии длительное время.

## ФОРМАЛЬНАЯ ОРГСТРУКТУРА:

---

Относительность устойчивости формы организации выражается в периодических изменениях такой структуры в связи с определенными внутренними и внешними обстоятельствами.

# СИТУАЦИИ, ПРИВОДЯЩИЕ К ИЗМЕНЕНИЮ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ:

---

1. После образования новой организации в её развитии наступает момент, когда необходимо перевести стихийно сложившуюся структуру в формальную, официально оформив существующие подразделения и параллельно создавая новые.

## СИТУАЦИИ, ПРИВОДЯЩИЕ К ИЗМЕНЕНИЮ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ:

---

2. Изменение стратегии фирмы часто требует формирования новой структуры.
3. В процессе работы в любой организации могут возникать проблемы, требующие кардинальной или частичной перестройки существующих подразделений.

## РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА:

---

Структура фирмы формируется под руководством на основе реализации механизмов горизонтального и вертикального разделения труда.

# ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА:

---

Разделение всего объема работ на отдельные составляющие.

# ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА:

---

Наличие иерархии, выражающейся в координации подсистем фирмы.

# УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

---

Это тот элемент её структуры, на котором принимаются самостоятельные решения руководства, и она может не согласовываться с выше- и нижестоящими уровнями.

# ТРИ ОСНОВНЫХ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

---

**1. Руководители высшего звена:** несут ответственность за принятие важнейших решений в организации. Напряженный темп и ритм работы. Рабочая неделя составляет 60 – 80 часов. Отсутствие завершеного результата.

## **РАСХОД ВРЕМЕНИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ:**

---

- 1. Совещания и встречи – 59%.**
- 2. Работа с документами – 22%.**
- 3. Незапланированные встречи – 10%.**
- 4. Разговоры по телефону – 6%.**
- 5. Поездки – 3%.**

# ТРИ ОСНОВНЫХ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

---

**2. Руководители среднего звена:**  
контролируют и координируют работу младших начальников. В целом, готовят информацию для решений, принимаемых на высшем уровне, передают эти решения на низовые уровни.

# ТРИ ОСНОВНЫХ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

---

**3. Руководители низового звена:** находятся непосредственно над рабочими и другими работниками. Занимаются контролем за выполнением производственных заданий для обеспечения непрерывности производственного процесса.

# НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА:

---

Обладает двумя функциями:

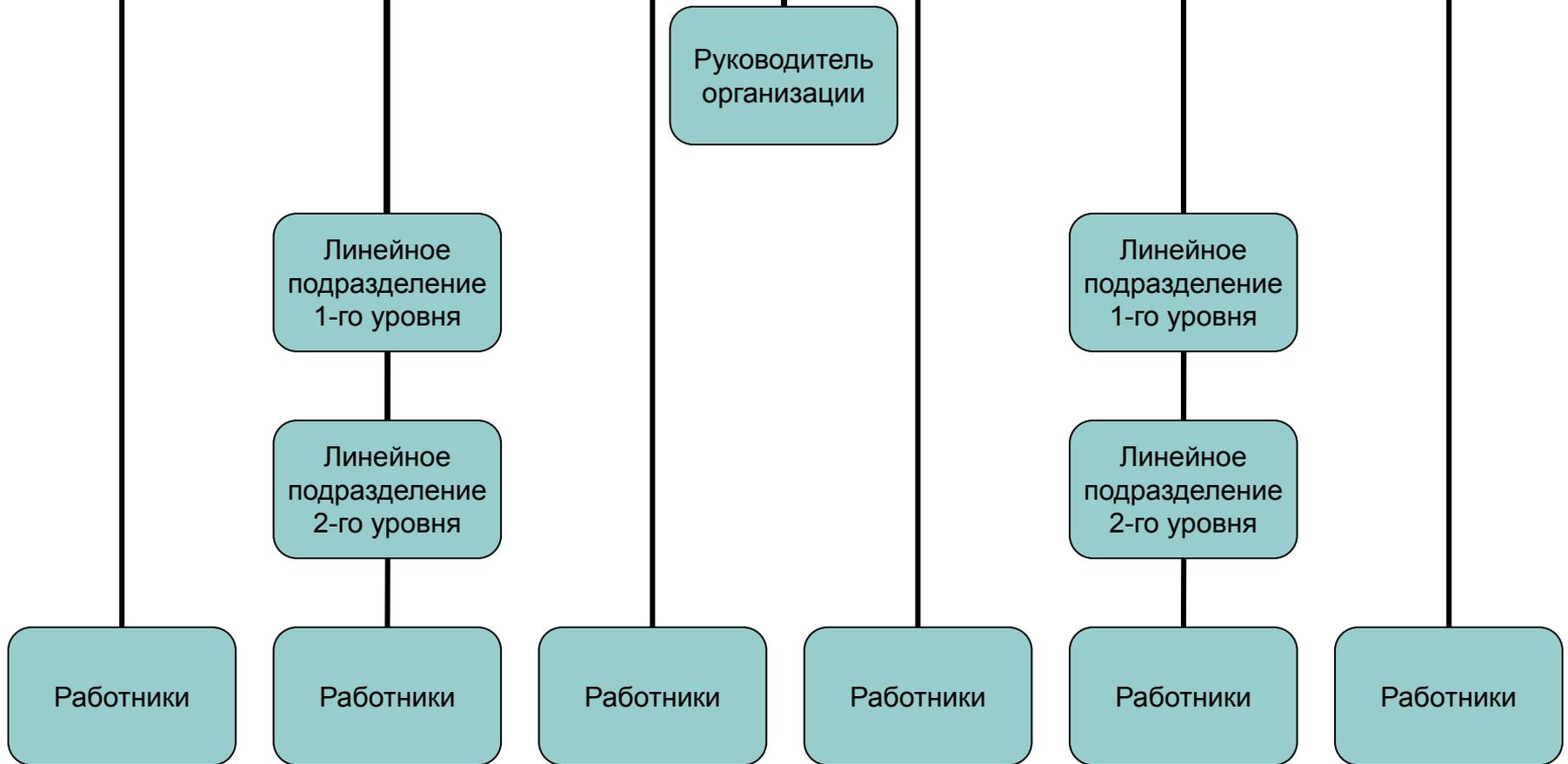
1. Явная (может как соответствовать, так и противостоять организационным задачам).
2. Латентная (скрытая).

# ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗНОВИДНОСТИ ОРГСТРУКТУР:

---

1. Линейная организационная структура:  
построена по принципу правильной управленческой пирамиды. Основана на представлении о том, что у каждого подчиненного должен быть только один начальник, который решает все вопросы.

# ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ:



# ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗНОВИДНОСТИ ОРГСТРУКТУР:

---

## 2. Функциональная организационная структура:

модель была предложена Ф.У. Тейлором.

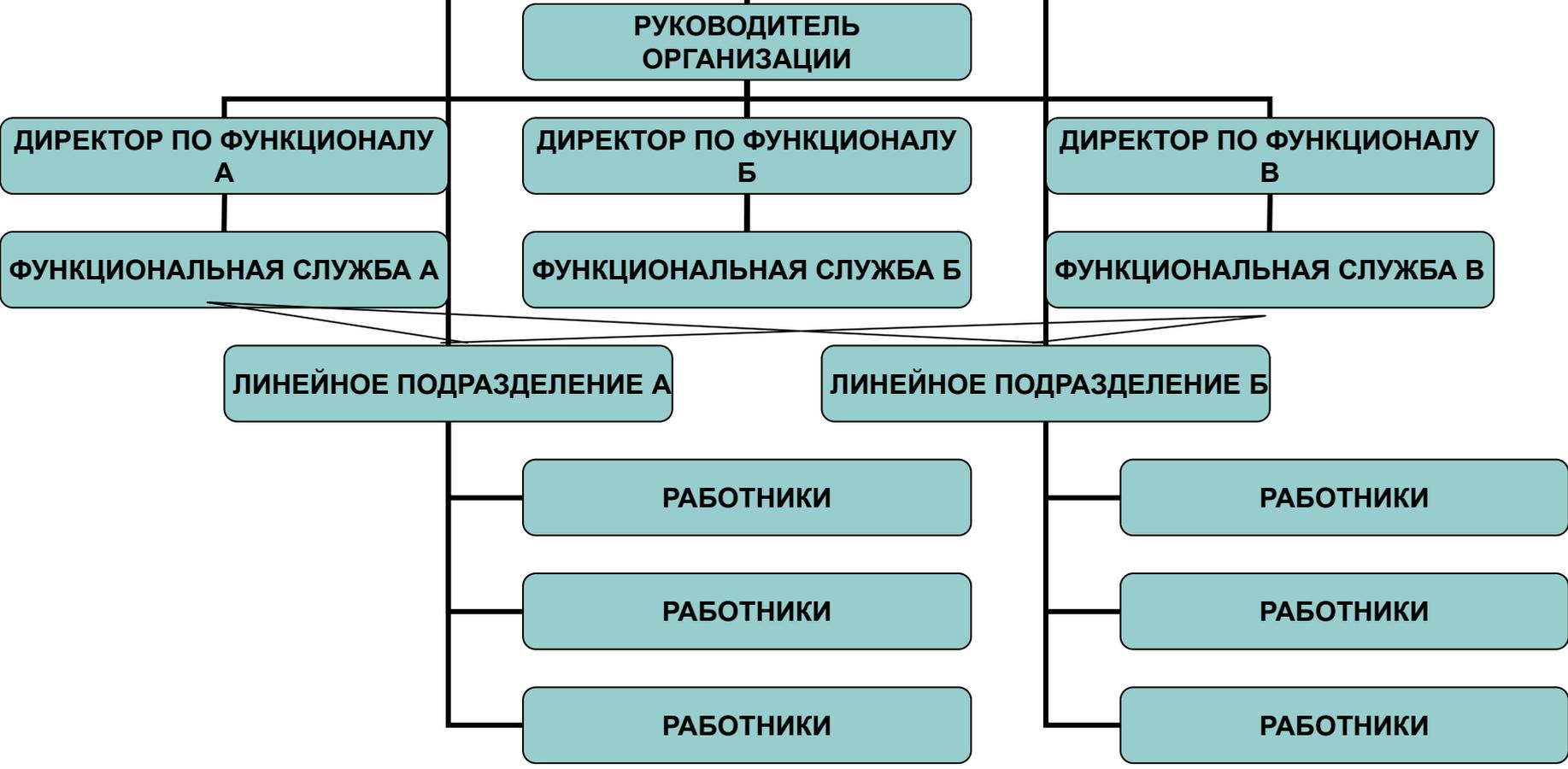
Основана на привлечении к практике управления высококвалифицированных профессионалов, имеющих узкую специализацию, — функциональных специалистов.

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГСТРУКТУРА:

---

Процесс управления подразделяется на отдельные функции. Их выполнение поручается специальным органам управления – функциональным службам или отдельным руководителям.

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ:



# ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ:

Преимущества	Недостатки
1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию	1. Стимулирует функциональную изолированность
2. Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях	2. Увеличивает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
3. Улучшает координацию в функциональных областях	3. Увеличивает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных горизонтальных процессов, снижая эффективность коммуникаций

# ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ:

Преимущества	Недостатки
4. Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях	4. Не способствует разрешению комплексных междисциплинарных проблем
5. Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития	5. При привлечении сотрудников для реализации проекта их мотивация существенно снижается

# ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗНОВИДНОСТИ ОРГСТРУКТУР:

---

3. Линейно-штабная организационная  
структура: модель была предложена А. Файолем  
в качестве преодоления недостатков  
функциональной организационной структуры.  
От линейного способа руководства заимствованы  
принципы единоначалия и концентрации власти в  
производственных подразделениях.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗНОВИДНОСТИ ОРГСТРУКТУР:

---

От функциональных берется принцип использования узких квалифицированных специалистов, ограниченных в праве отдавать распоряжения непосредственным исполнителям в производственных подразделениях.

# ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ СТРУКТУРА:



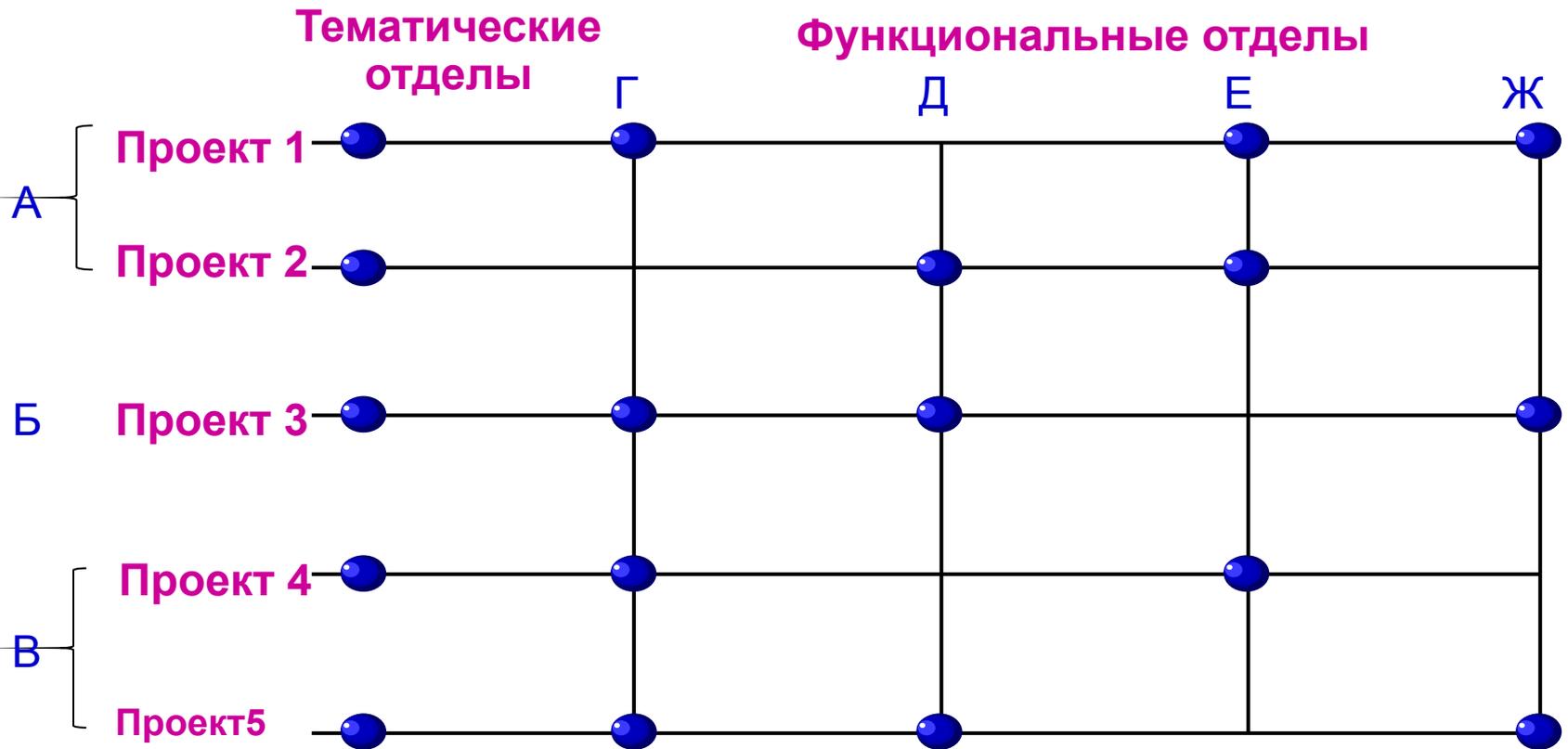
# ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗНОВИДНОСТИ ОРГСТРУКТУР:

---

## 4. Матричная организационная структура:

получила название по матричной форме построения: одна сторона матрицы – совокупность людей, работающих в фирме на постоянной основе. Другая – временно выделенная для решения конкретных задач.

# МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА:



# ВИДЫ МАТРИЧНЫХ СТРУКТУР

---

Матричная организационная  
структура

Слабая матрица

Сбалансированная  
матрица

Сильная матрица

# ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ:

Преимущества	Недостатки
1. Проект, его цели и потребности клиентов находятся в центре внимания	1. Возникающие конфликты между проектной и функциональной структурами создают большие проблемы при принятии решений по проекту
2. Сохраняются все преимущества функциональных структур в части оптимизации деятельности в функциональных областях и использовании ресурсов для нужд нескольких проектов	2. Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ресурсов

# ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ:

Преимущества	Недостатки
3. Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры в случае окончания проекта	3. Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений
4. Появляется возможность «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы	4. Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов