



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ**

# **Тема 4**

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ**

# **СТРУКТУРА**

# **УПРАВЛЕНИЯ**

# **ПРОЕКТОМ**

***УЛЬЯНКИН ПЕТР НИКОЛАЕВИЧ***

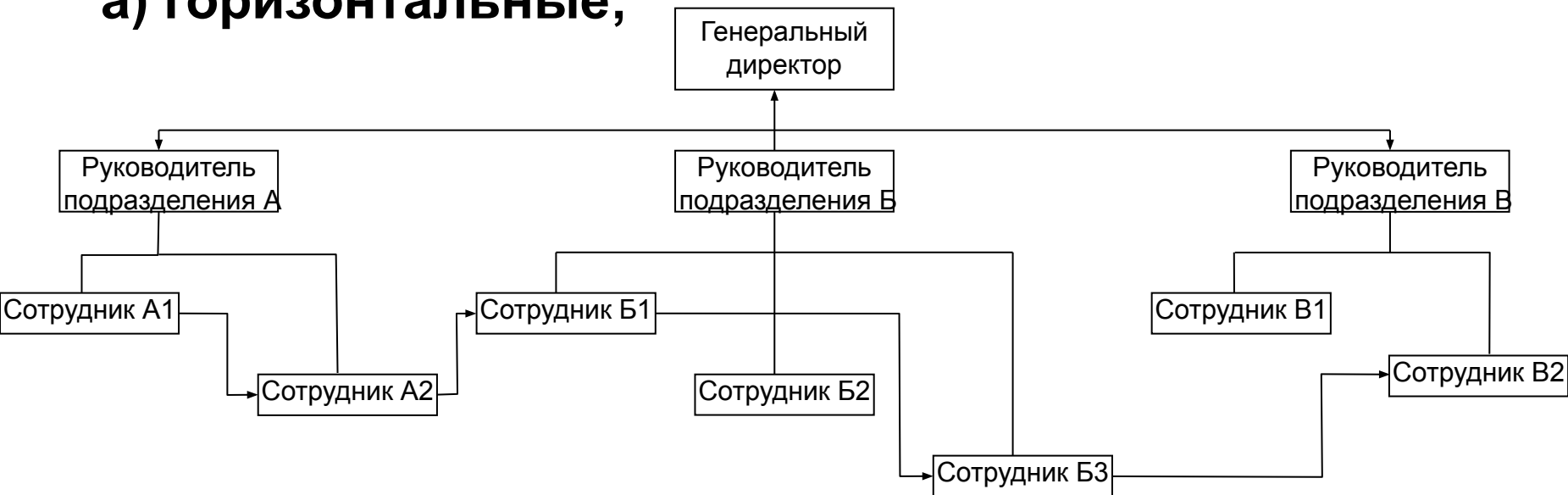
***к. э. н., доцент***

***Факультет управления,  
экономики и сервиса***

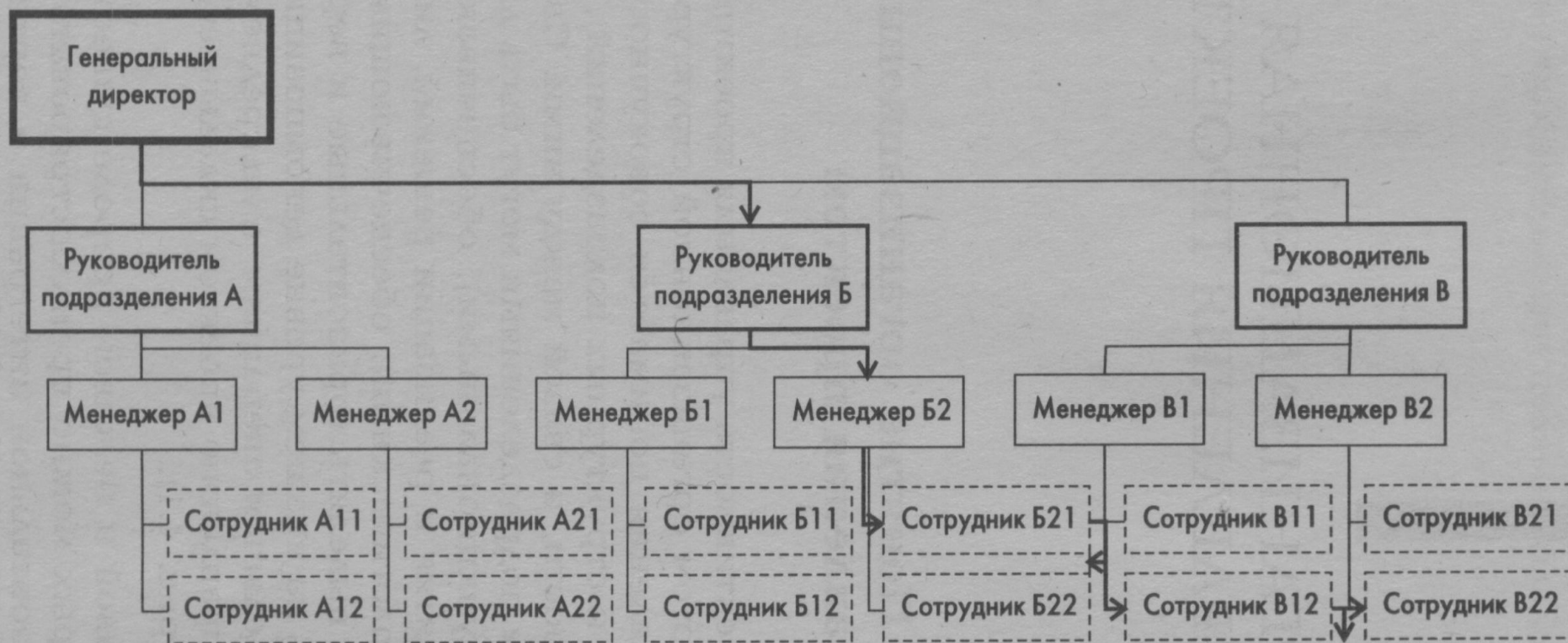
# 4.1. Понятие организационной структуры управления проектом

Рис. 4.1. Организационные связи:

а) горизонтальные;

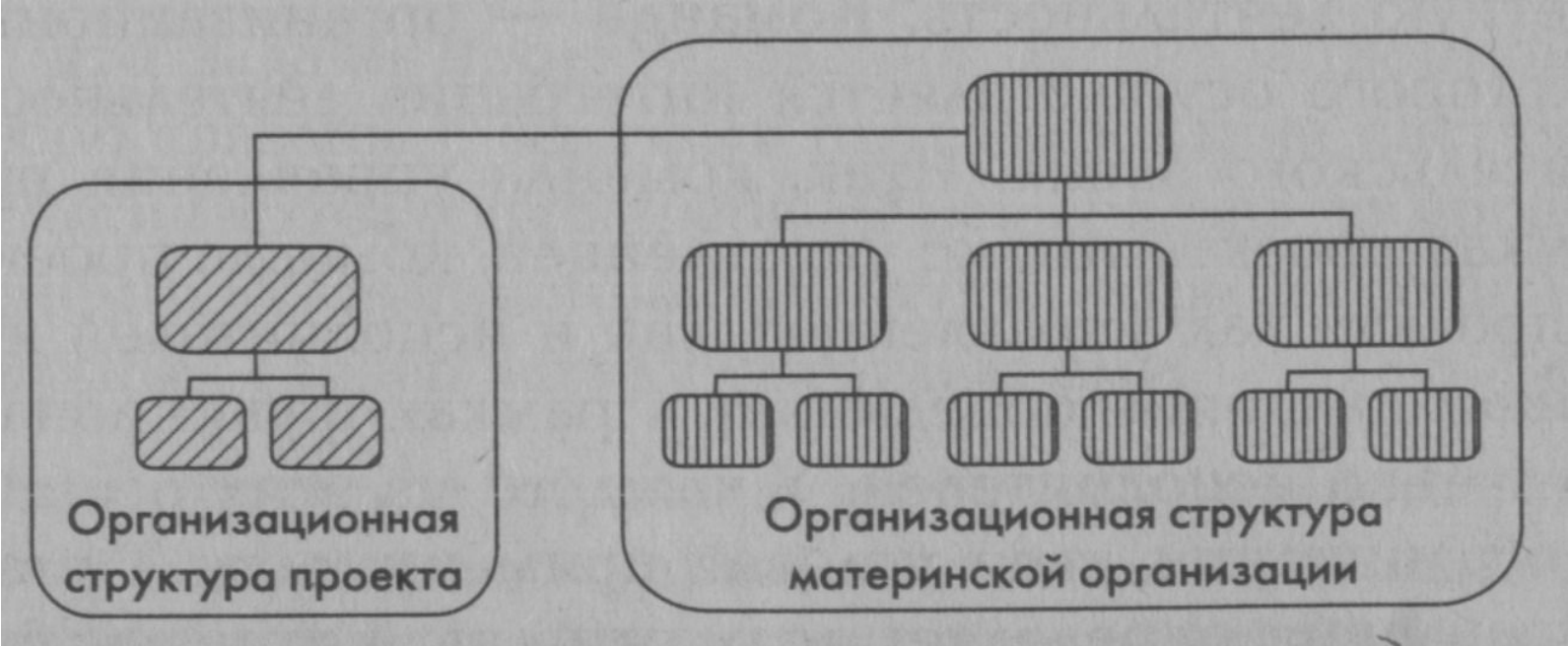


## б) вертикальные

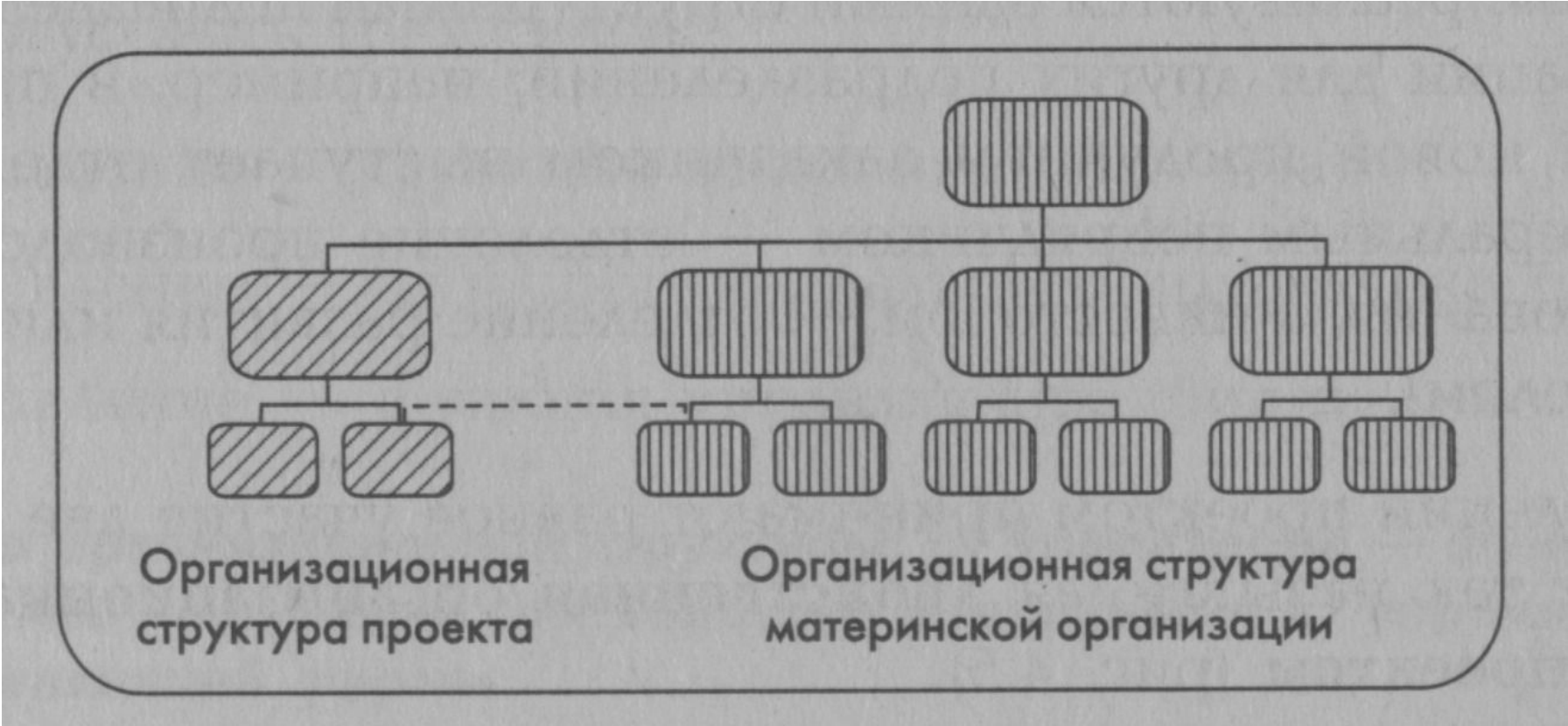


# 4.2. Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта

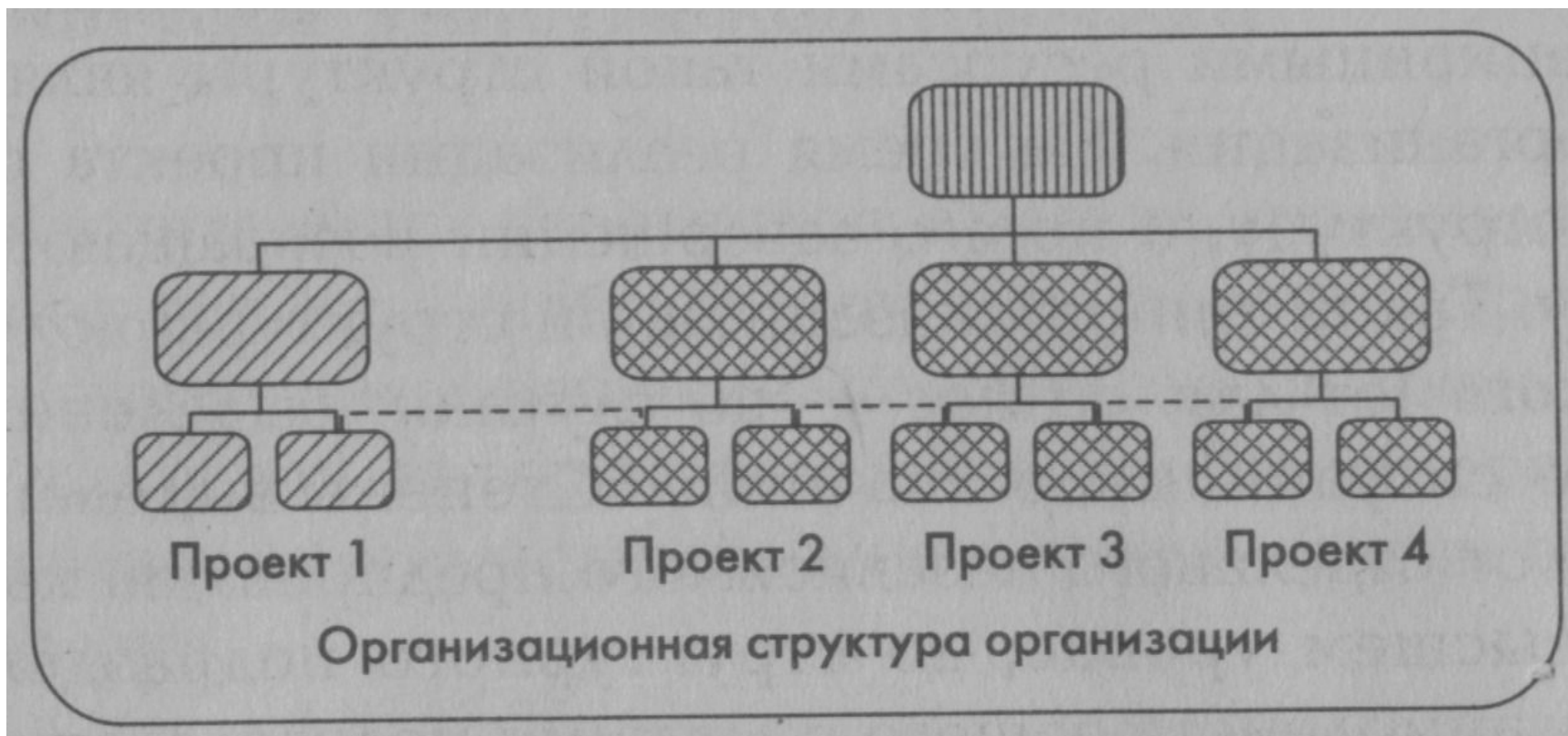
Рис. 4.2. Схема выделенной организационной структуры управления проектом



# Рис. 4.3. Схема организационной структуры управления по проектам

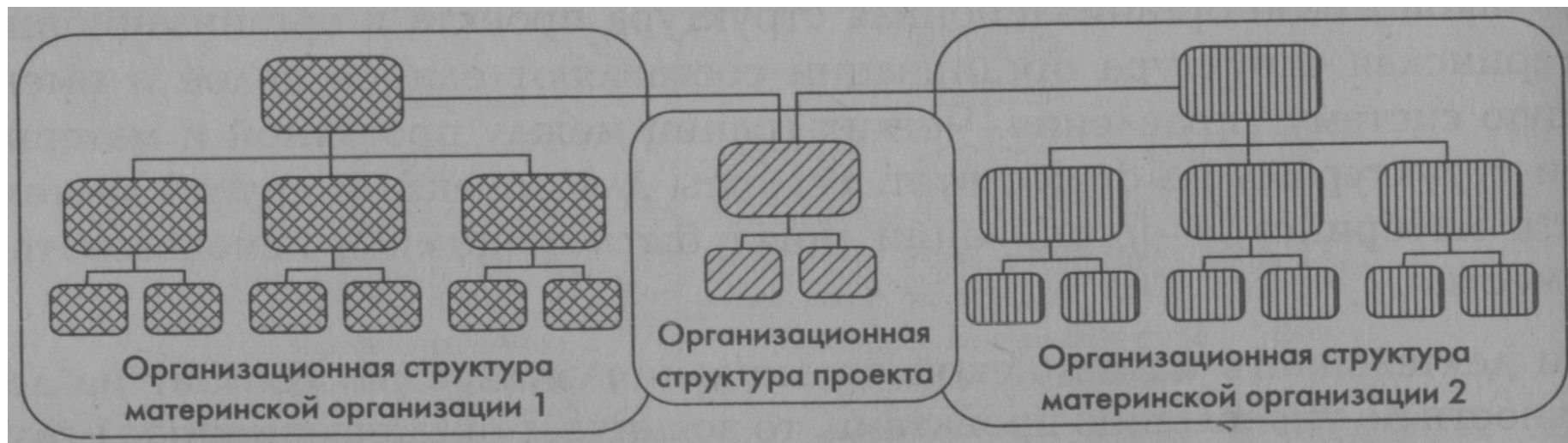


## Рис. 4.4. Схема всеобщего управления проектами



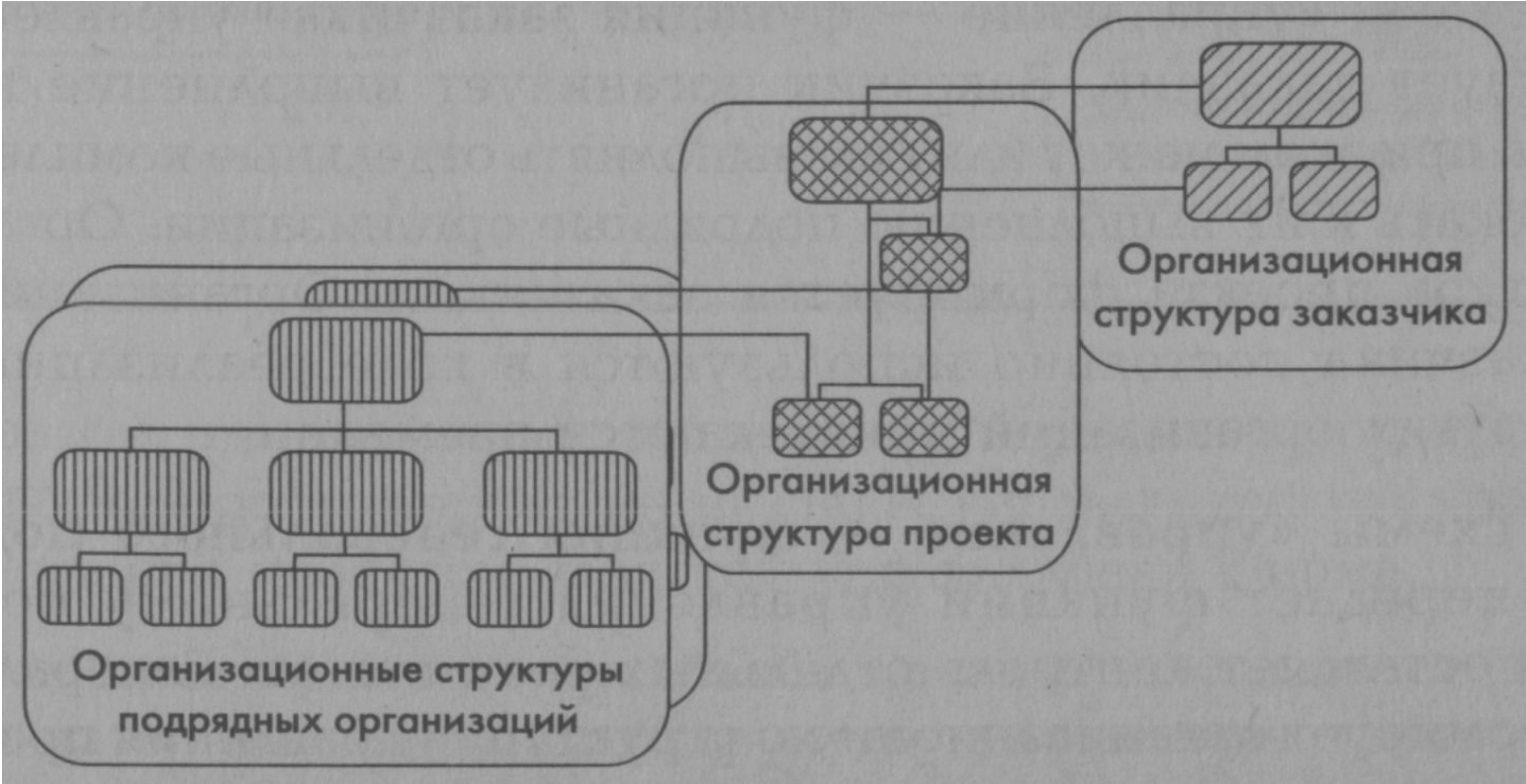


## Рис. 4.5. Схема двойственной организационной структуры управления проектом



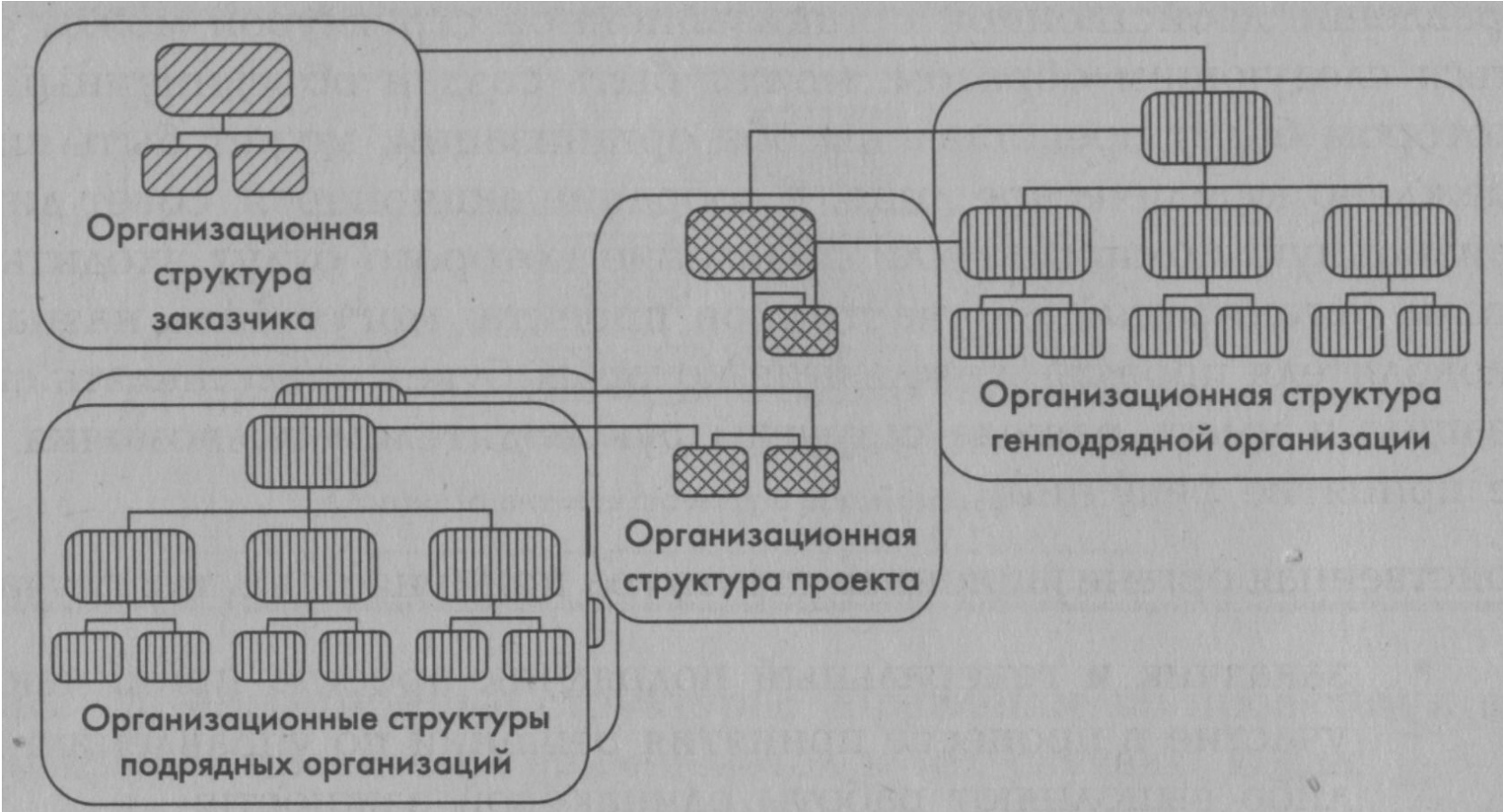
# Рис. 4.6. Схема организационной структуры:

а) управление — функция заказчика;

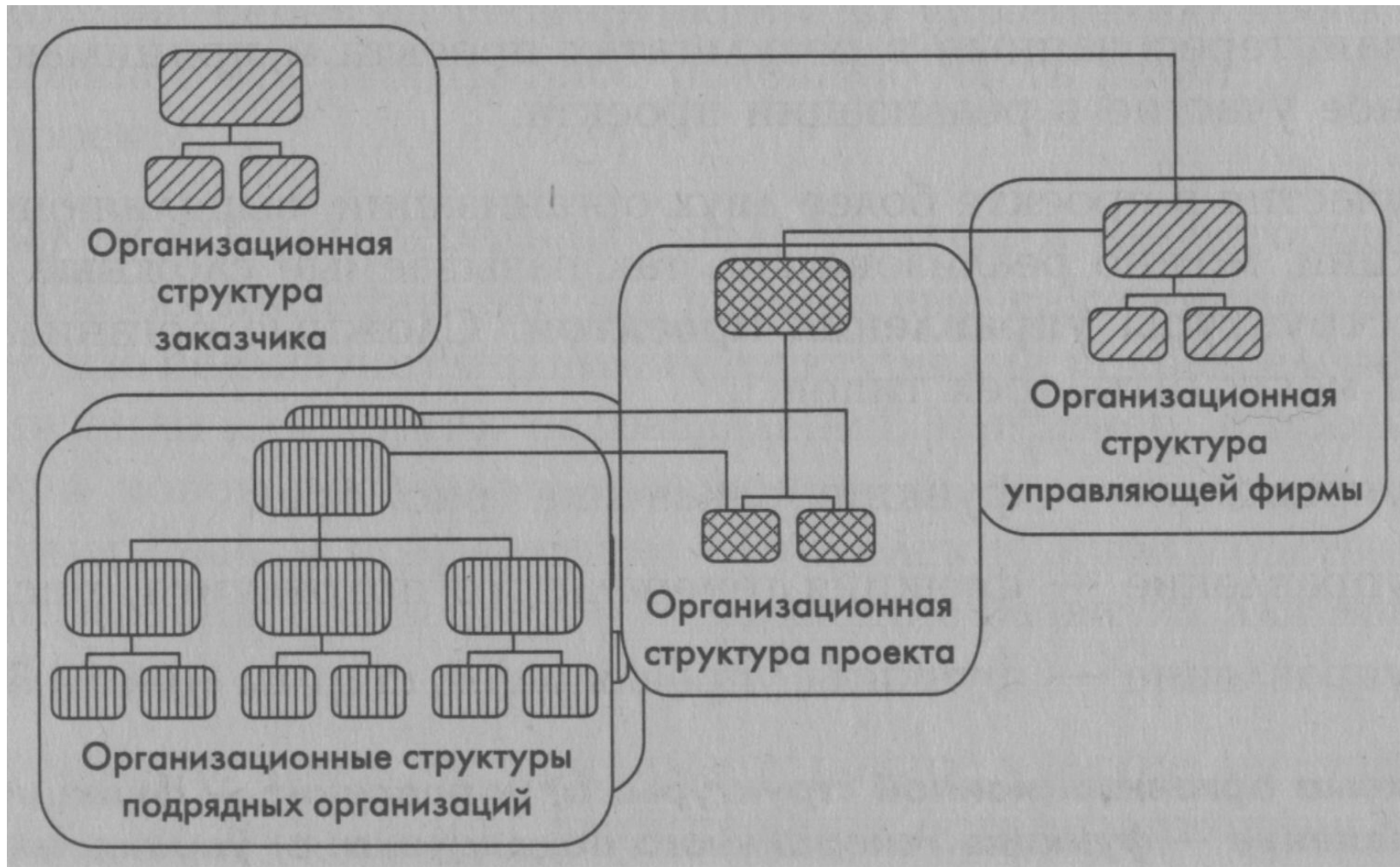




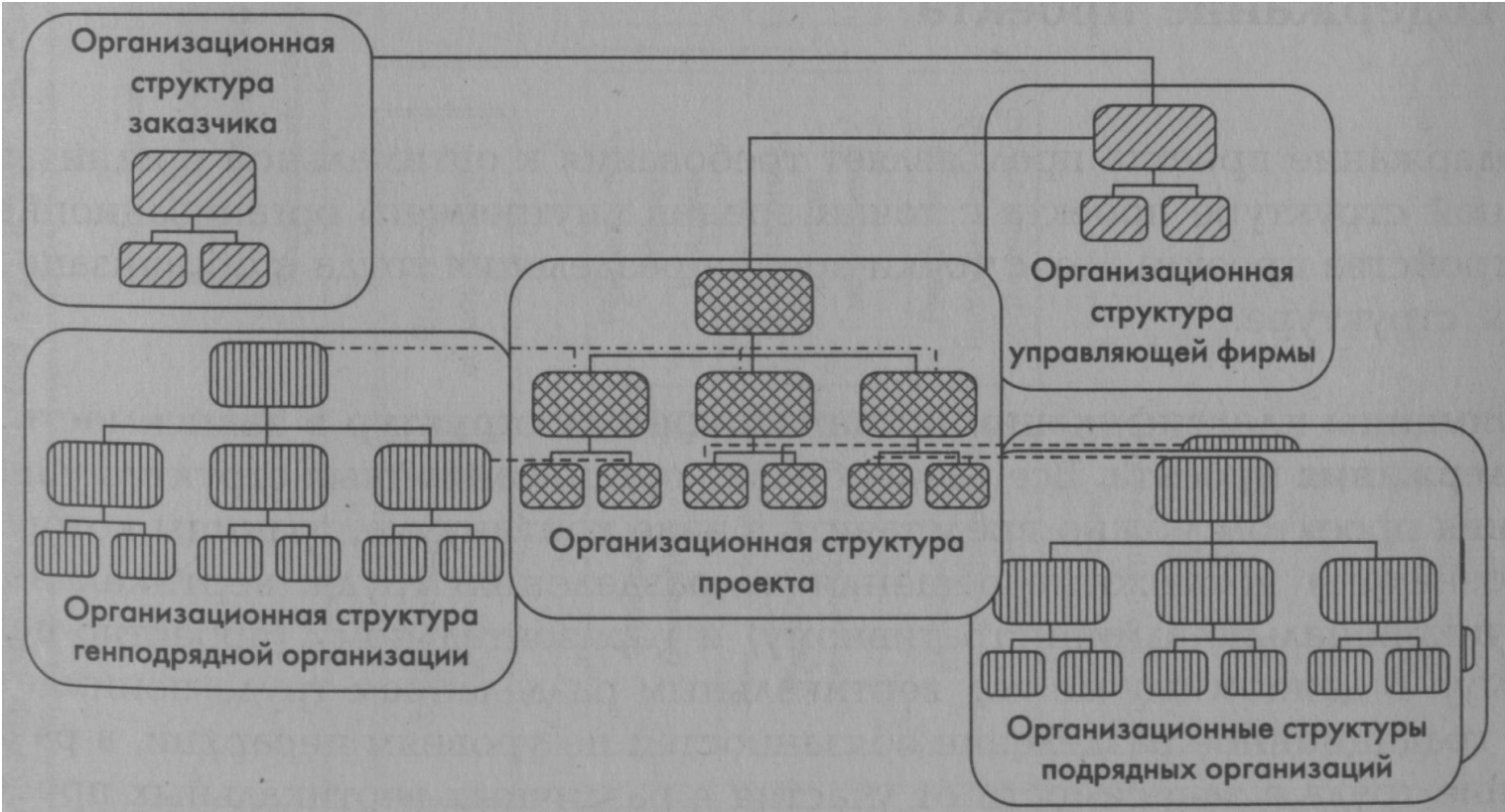
# б) управление — функция генерального подрядчика



## в) управление — функция управляющей фирмы

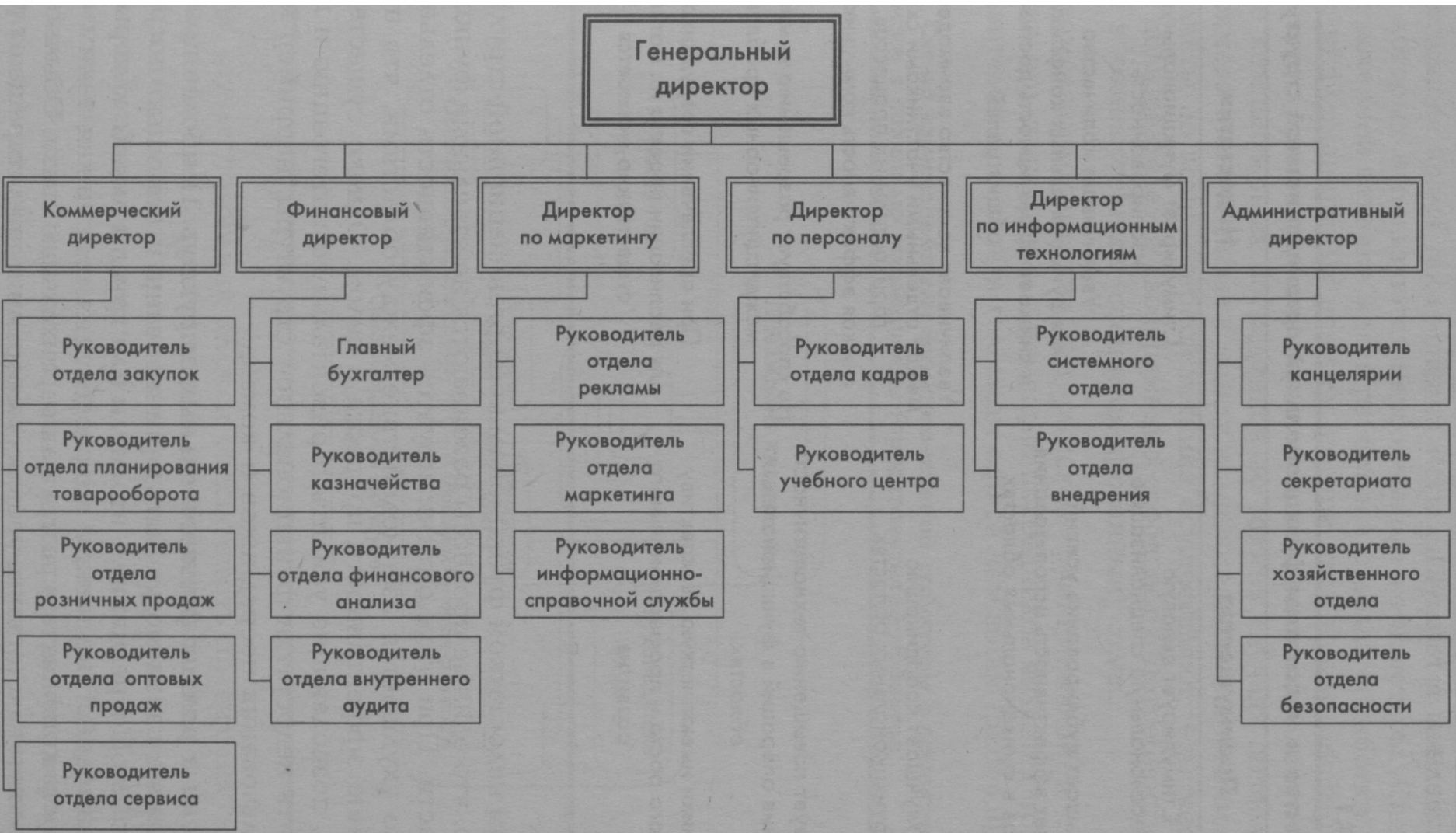


**Рис. 4.7. Схема организационной структуры, при которой управление проектом организует управляющая фирма, а выполнение работ по проекту обеспечивает генеральный подрядчик**





# 4.3. Организационная структура управления и содержание проекта

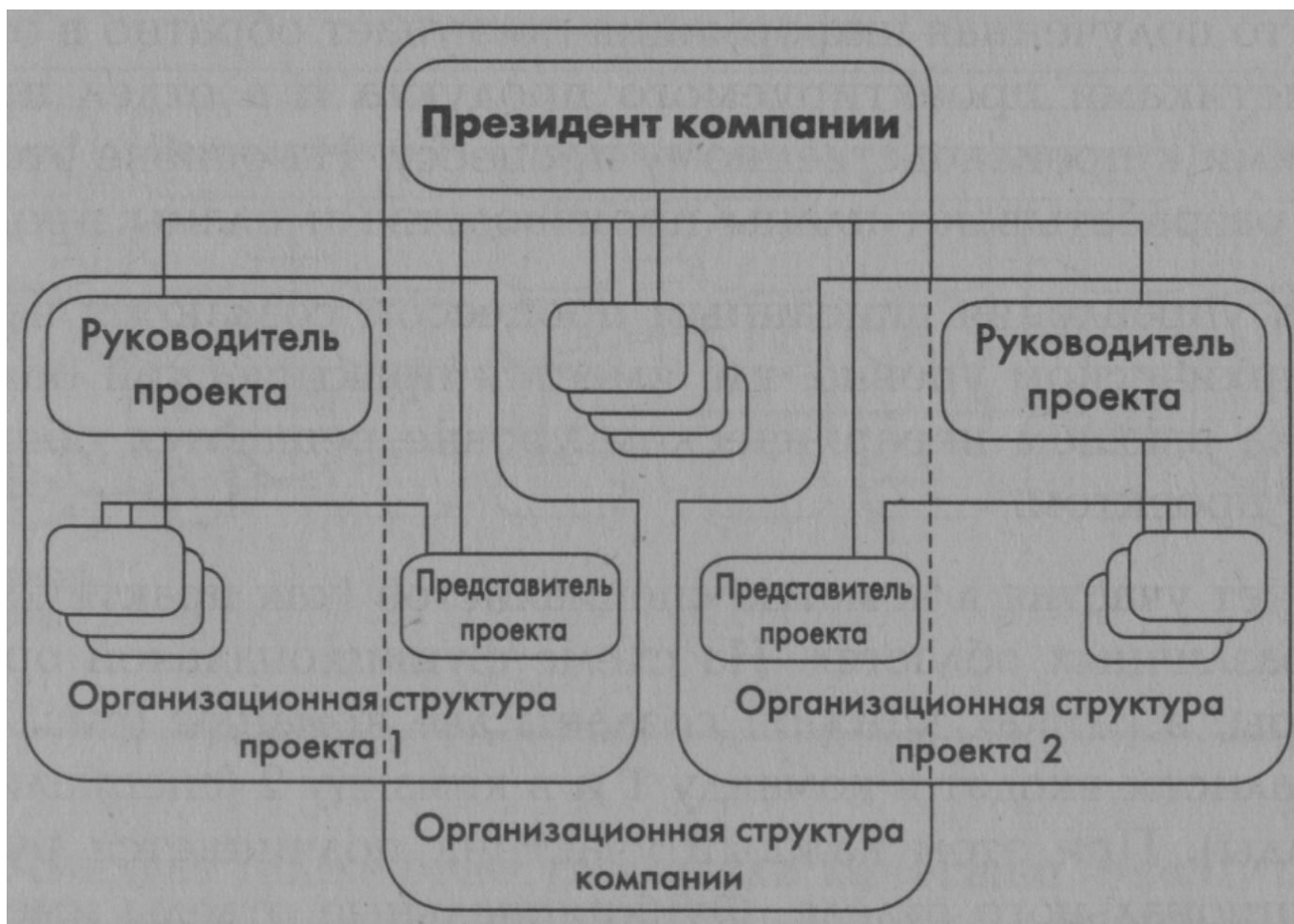


## Таблица 4.1 Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

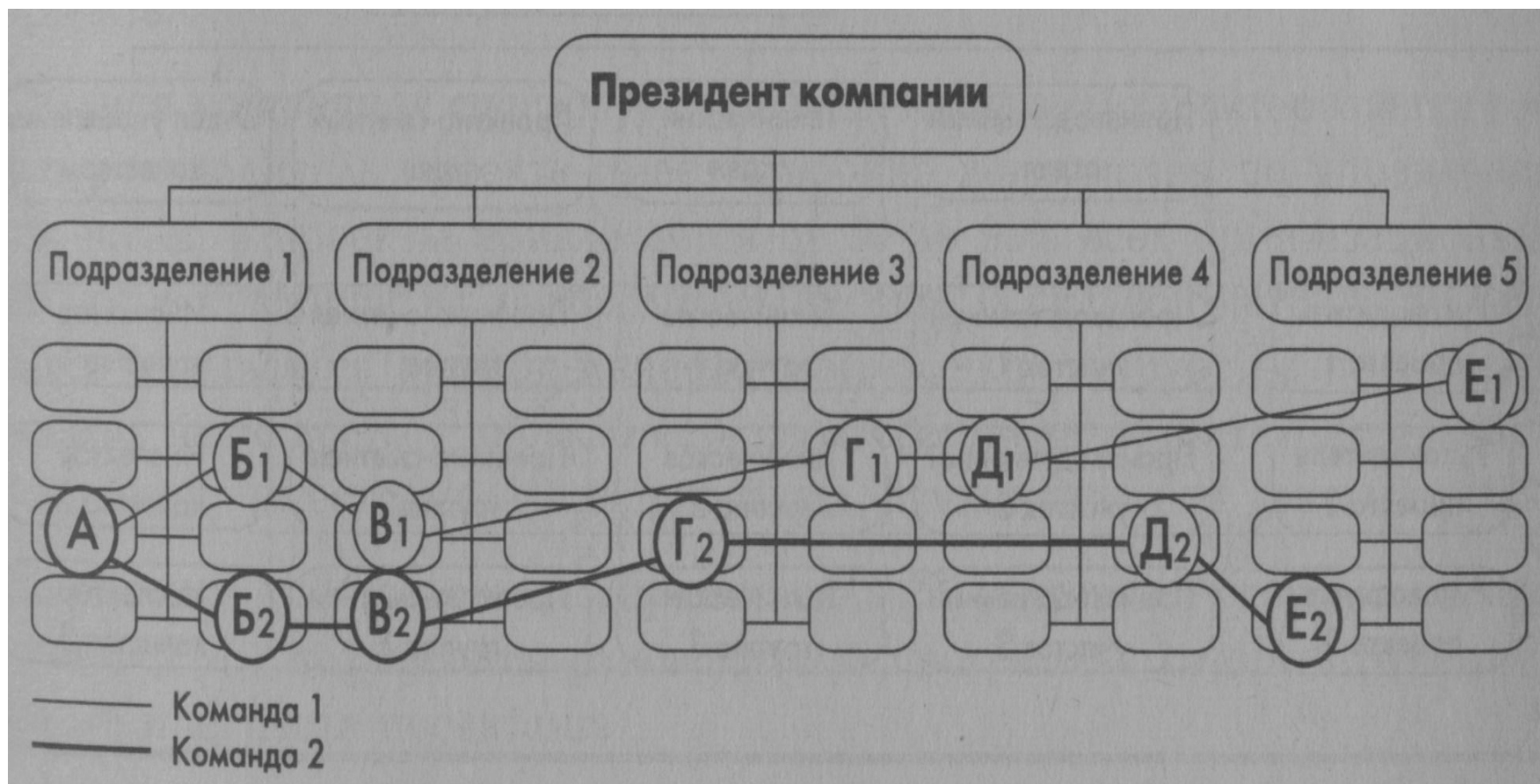
Преимущества	Недостатки
Стимулирует деловую и профессиональную специализацию	Стимулирует функциональную изолированность
Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях	Увеличивает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
Улучшает координацию в функциональных областях	Увеличивает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных и горизонтальных процессов, снижая эффективность коммуникаций
Способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях	Не способствует разрешению комплексных междисциплинарных проблем
Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста и профессионального развития	При привлечении сотрудников для реализации проекта их мотивация существенно снижается



**Рис. 4.9. Схема взаимодействия функциональной структуры с проектными структурами с помощью посредников (представителей проектов)**



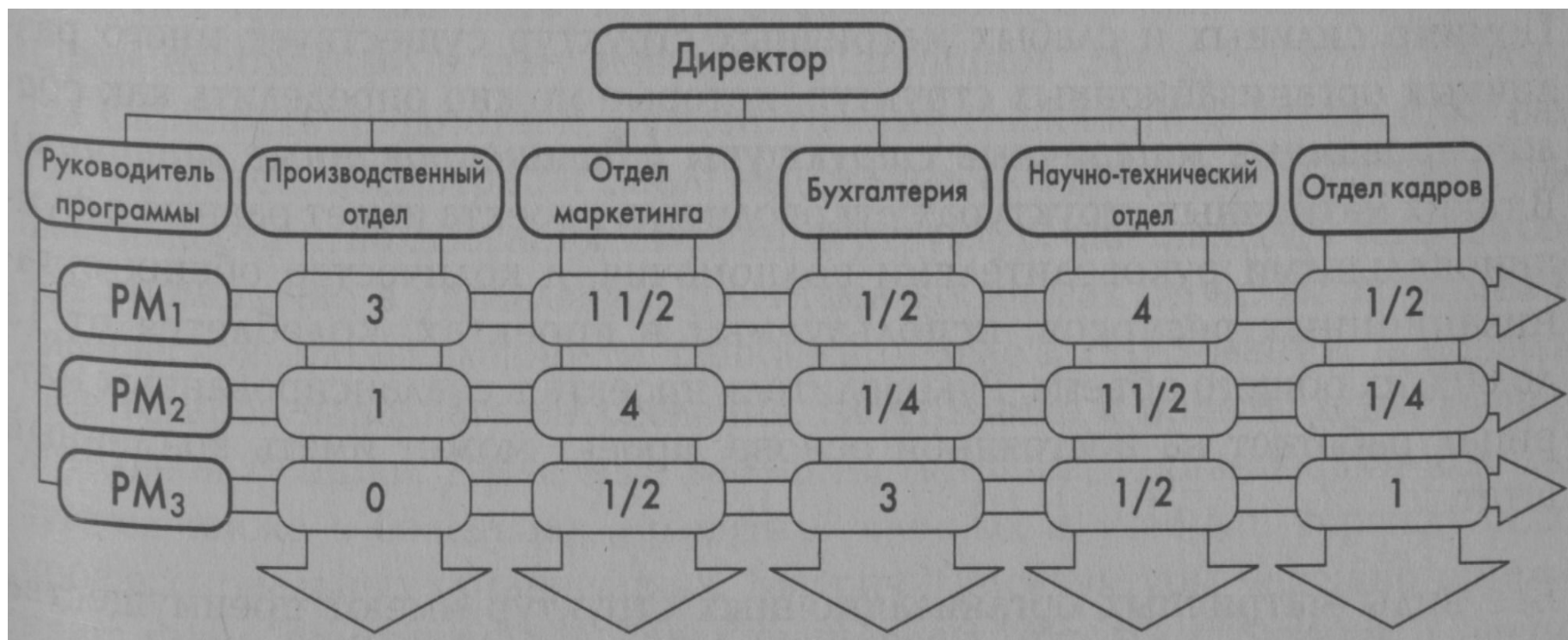
**Рис. 4.10. Схема функциональной организационной структуры с созданием команд**



## Рис. 4.11. Матричная организационная структура проектно-ориентированной инвестиционно-строительной компании



## Рис. 4.12. Сильная матричная организационная структура

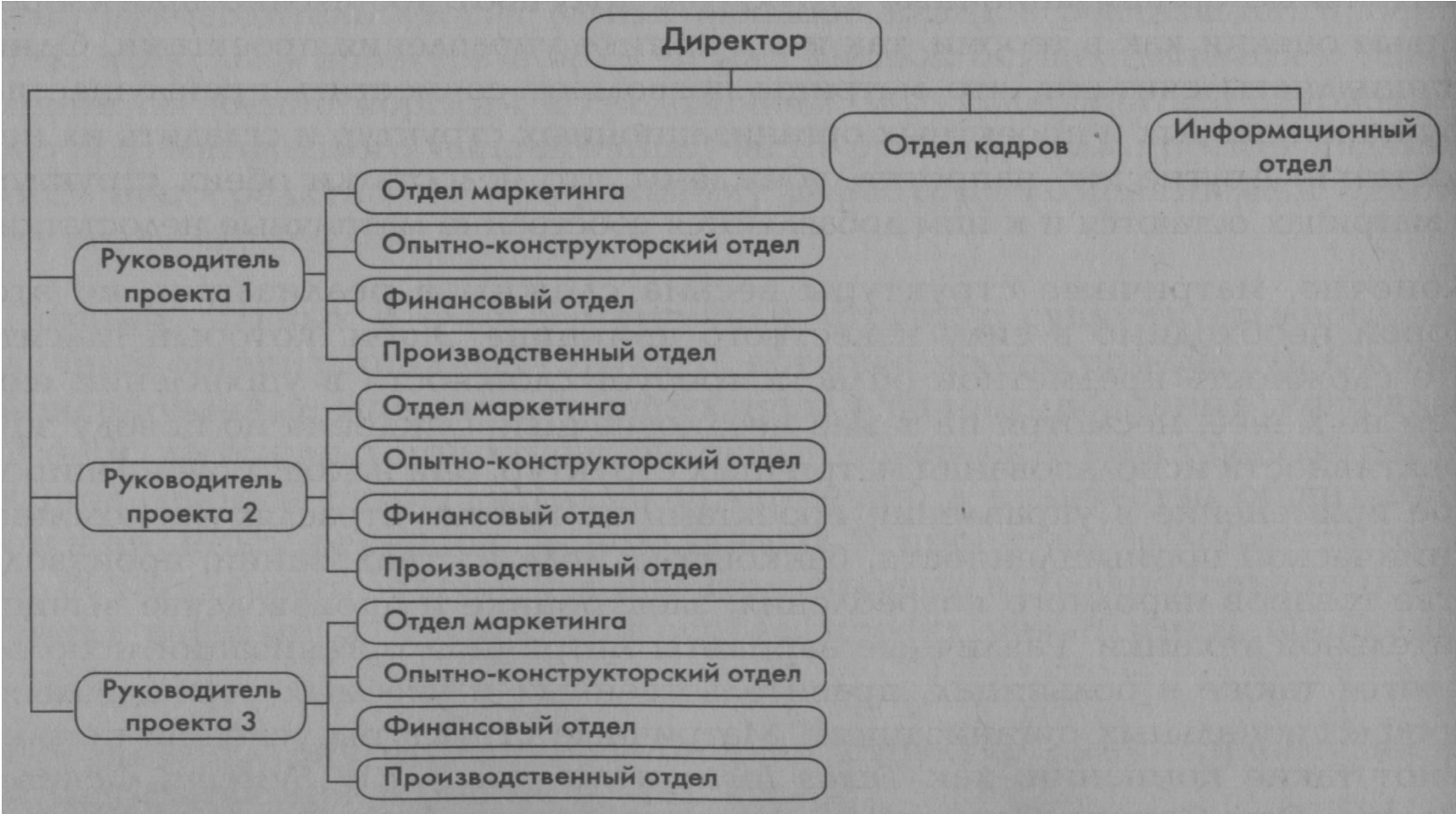


## Таблица 4.2 Преимущества и недостатки матричных организационных структур

Преимущества	Недостатки
Проект, его цели и потребности клиентов находятся в центре внимания	Возникающие конфликты между проектной и функциональными структурами создают большие проблемы при принятии решений по проекту
Сохраняются все преимущества функциональных структур в части оптимизации деятельности в функциональных областях и использования ресурсов для нужд нескольких проектов	Возникает необходимость координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов
Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта	Возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений
Появляется возможность «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы	Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов



# Рис. 4.13. Проектно-целевая организационная структура с сохранением обслуживающих функциональных подразделений



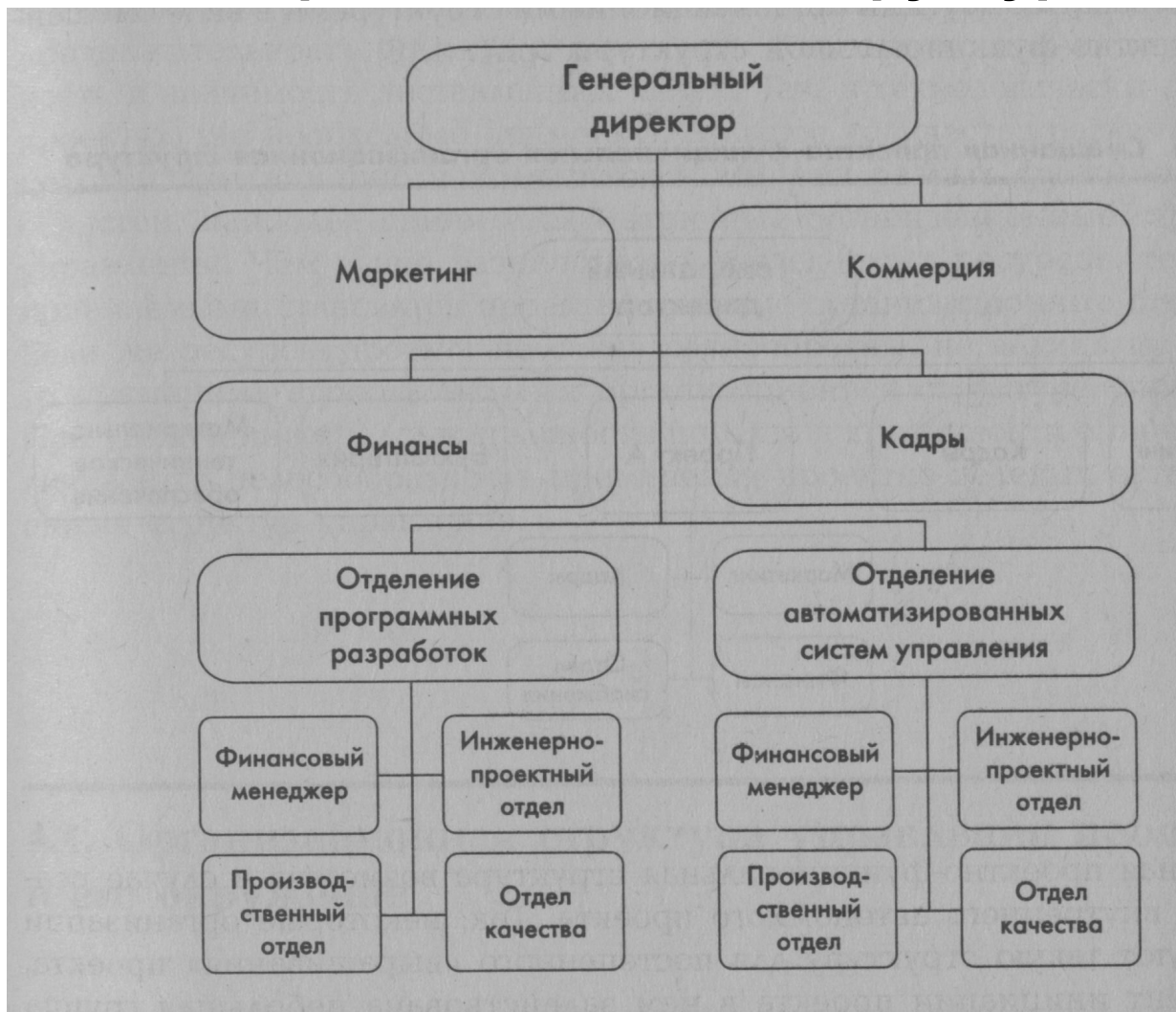
## Таблица 4.3 Преимущества и недостатки проектно-целевых организационных структур

Преимущества	Недостатки
Широкие полномочия руководителя проекта обеспечивают целостную горизонтальную целевую направленность проекта	Возникает дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов
Сотрудники напрямую подчиняются руководителю проекта, что обеспечивает однозначность направленности усилий этих сотрудников	Руководитель проекта обычно формирует дополнительный запас ресурсов, которые в большинстве случаев не используются
Укорачиваются коммуникационные связи между сотрудниками и руководителем проекта и между руководителем проекта и высшим руководством материнской компании	Возникает непоследовательность в реализации организационных процедур и общих принципов функционирования
Проектная структура функционирует постоянно, и если один проект завершается, его ресурсы используются в других проектах	Возникает непоследовательность в реализации организационных процедур и общих принципов функционирования
Существует единство выработки решений и отдачи команд	Снижается технологичность в функциональных областях
Достигается простота и гибкость в управлении проектом	У членов команды проекта возникает озабоченность профессиональной востребованностью по завершении проекта
	В случае одновременного выполнения нескольких проектов возникает негативная конкуренция между проектами и их командами

# Таблица 4.4 Характеристики организационных структур управления проектом

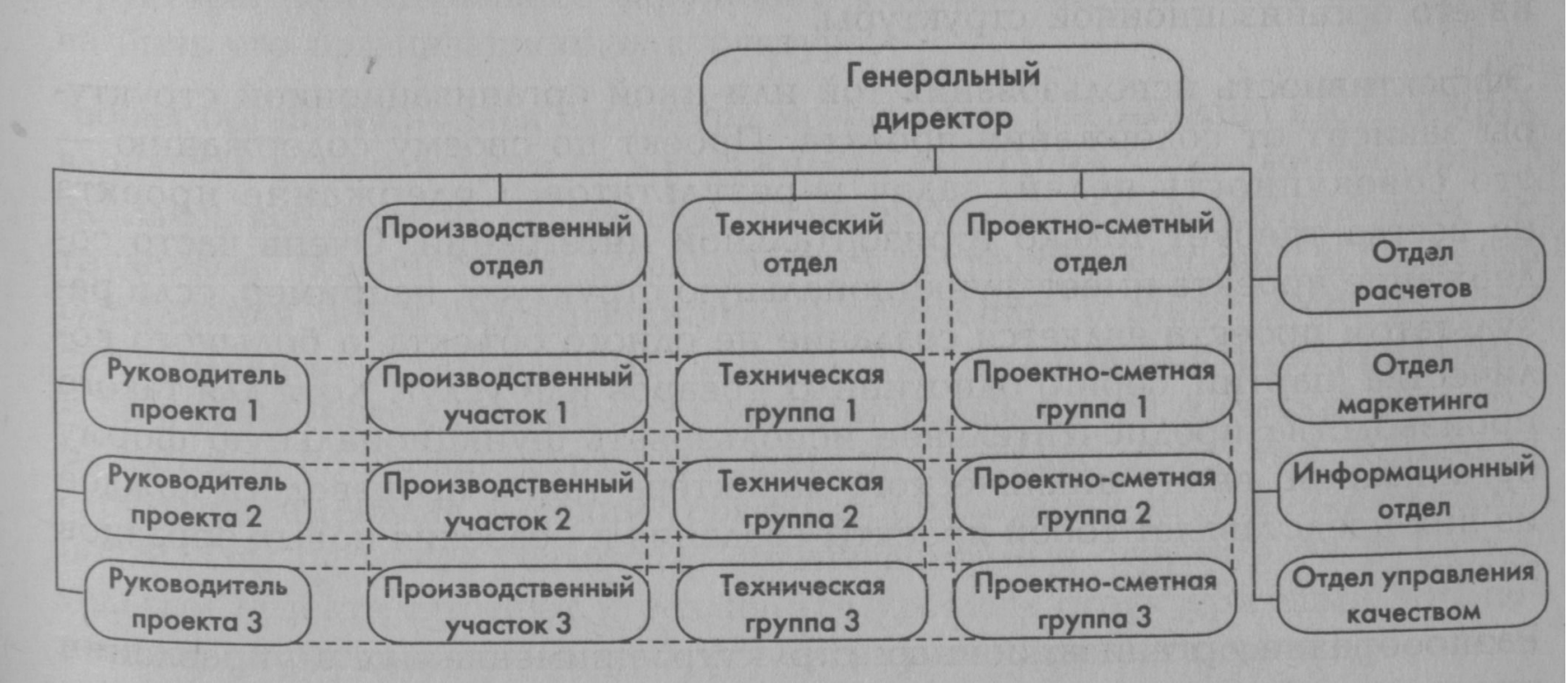
Организационная структура Характеристика проекта	Функциональная	Матричная			Проектно-целевая
		слабая	сбалансированная	сильная	
Полномочия руководителя проекта	Крайне незначительные	Ограниченные	От слабых до средних	От средних до высоких	От высоких до неограниченных
Доля организационных ресурсов, задействованных для выполнения проекта (%)	0	(0—25)	(15—60)	(50—95)	(85—100)
Роль руководителя проекта	Временная	Временная	Постоянная	Постоянная	Постоянная
Обычные названия руководителя проекта	Координатор/лидер проекта	Координатор/лидер проекта	Проект-менеджер/руководитель проекта	Проект-менеджер/руководитель программы	Проект-менеджер/руководитель программы
Статус команды проекта	Временный	Временный	Временный	Постоянный	Постоянный

## Рис. 4.14. Продуктовая дивизиональная организационная структура



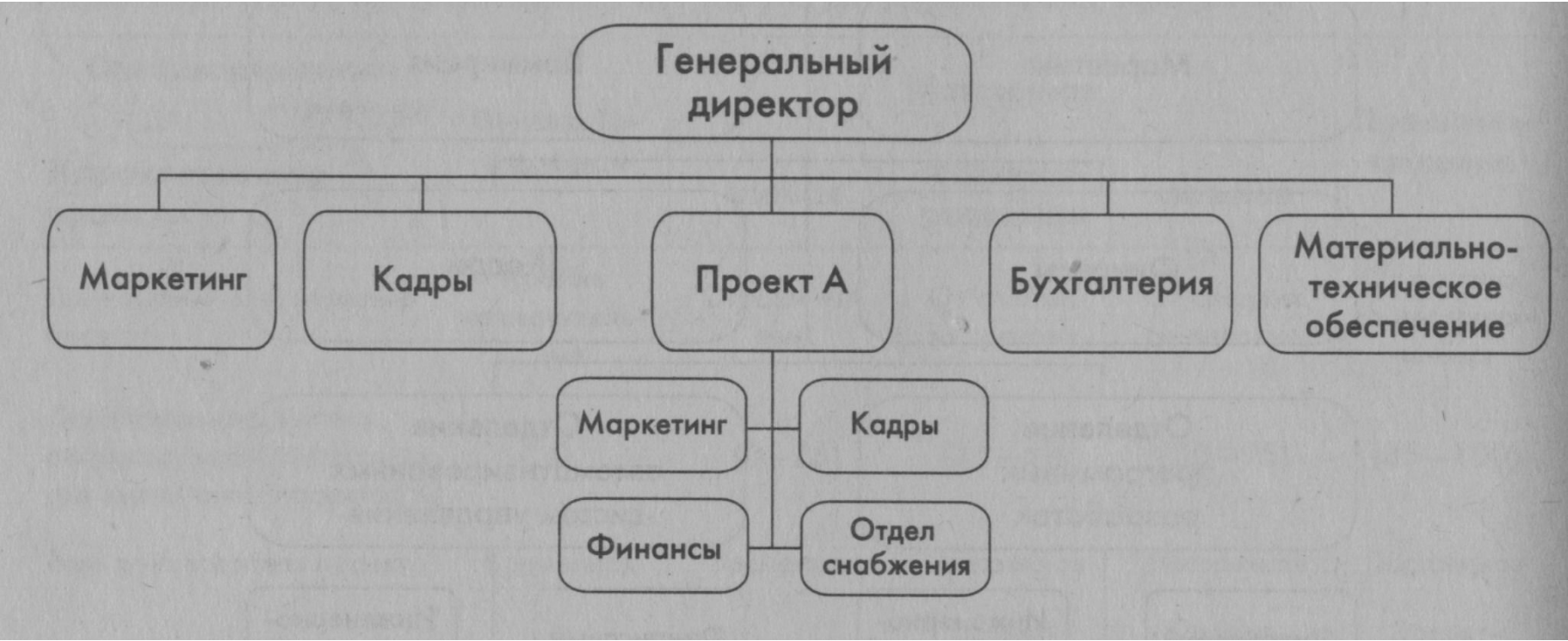


**Рис. 4.15. Смешанная организационная структура - частичная матрица**



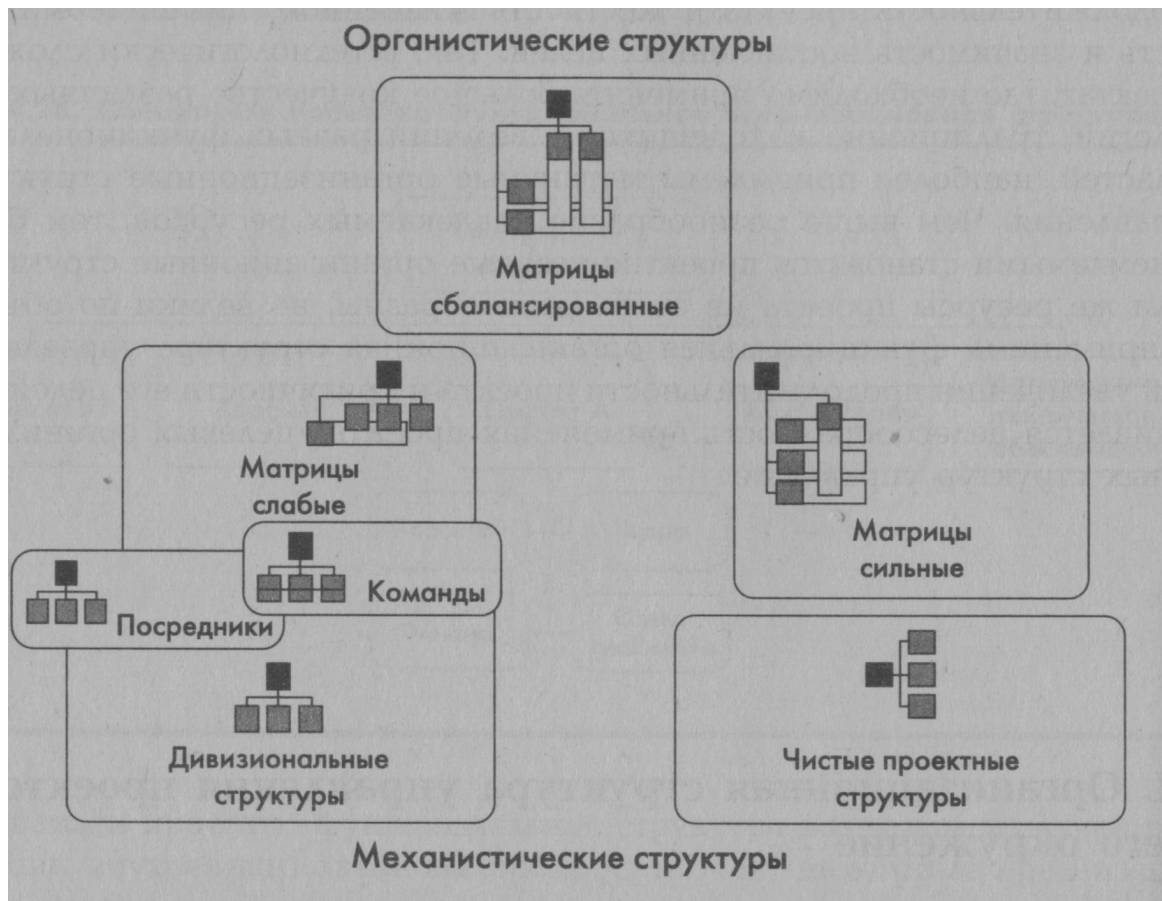


# Рис. 4.16. Смешанная проектно-функциональная организационная структура



## 4.4. Организационная структура управления проектом и его окружение

Рис. 4.17. Органистические - механистические структуры

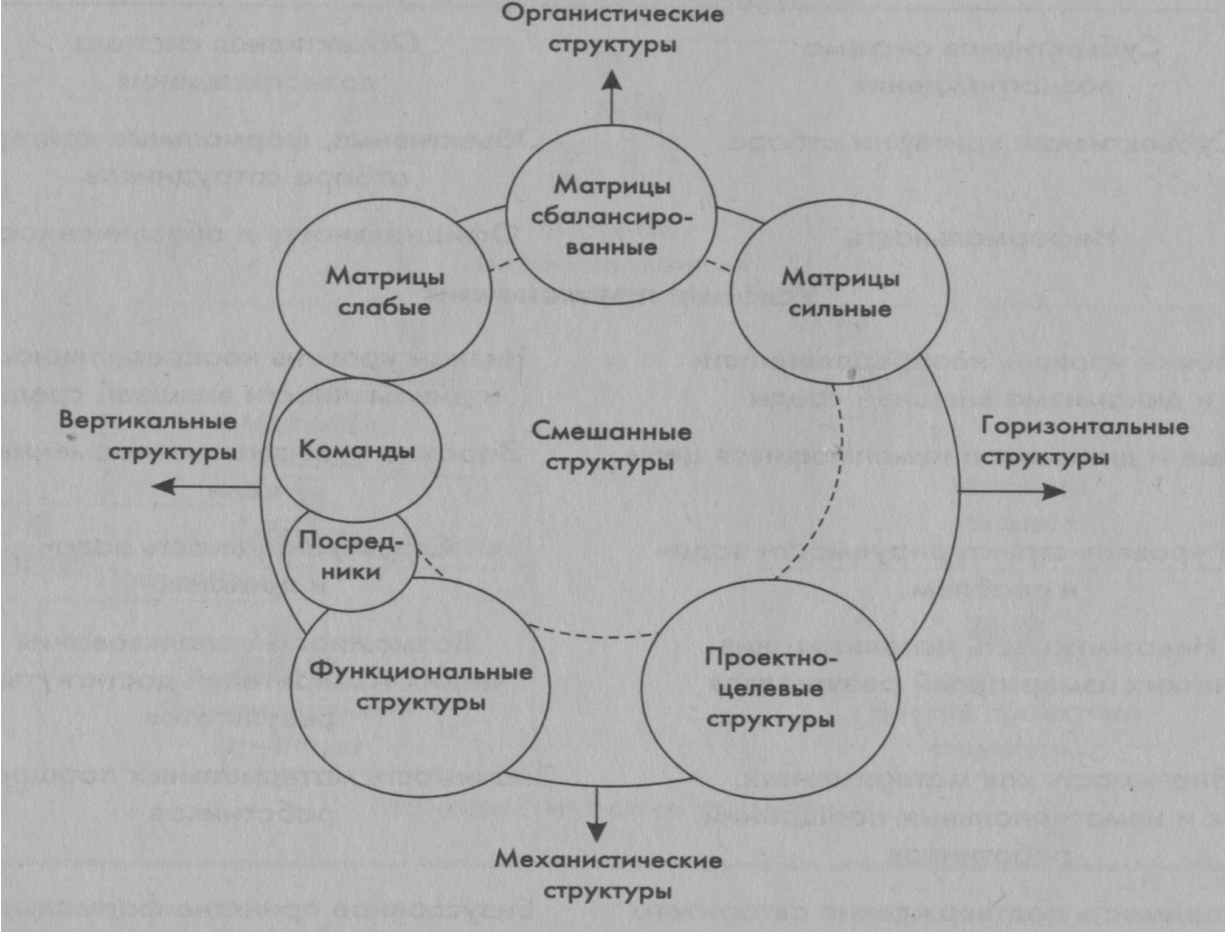


## Таблица 4.5 Сравнение органистических и механистических организационных структур

	Органистические	Механистические
<b>Общие характеристики</b>	<p>Широко определенные должностные обязанности</p> <p>Узкий фронт работ исполнителей</p> <p>Небольшое количество общих указаний</p> <p>«Размытая» ответственность</p>	<p>Организация, основанная на перекрестных связях</p> <p>Большое количество подробных правил и процедур</p> <p>Четкая ответственность</p> <p>Иерархический принцип организации</p>
<b>Условия применения</b>	<p>Субъективная система вознаграждения</p> <p>Субъективные критерии отбора</p> <p>Объективная система вознаграждения</p> <p>Объективные, формальные критерии отбора сотрудников</p> <p>Неформальность</p> <p>Официальность и обезличенность</p> <p>Высокий уровень неопределенности и динамизма внешней среды</p> <p>Размытые и динамично изменяющиеся цели</p> <p>Низкий уровень структурируемости задач и проблем</p>	<p>Невозможность использования четких измерителей результатов</p> <p>Значимость как материальных, так и нематериальных поощрений работников</p> <p>Необходимость подтверждения авторитета руководства</p> <p>Низкий уровень неопределенности и динамичности внешней среды</p> <p>Заранее известные и неизменные цели</p> <p>Структурируемость задач и проблем</p> <p>Возможность использования четких измерителей достигнутых результатов</p> <p>Значимость материальных поощрений работников</p> <p>Безусловное принятие формального авторитета руководства</p>

# 4.5. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом

Рис. 4.18. Классификация организационных структур в пространстве адаптивности-содержания





**Таблица 4.6 Зависимость организационной структуры от содержания проекта, уровня структуризации и системы взаимоотношений участников проекта**

Организационная структура	Выделенная структура	Управление по проектам	Всеобщее управление проектами	Двойственная организационная структура	Сложные структуры управления проектами			
					управление — функция заказчика	управление — функция генподрядчика	управление — функция управляющей фирмы	управляющая фирма + генподрядчик
Функциональные структуры	+	+	-	-	+	-	-	-
Посредники	+	+	-	++	+	-	-	-+
Команды	+ -	+	-	+ -	+	-	-	+ -
Слабая матрица	-	+	+	+	+	+ -	+ -	+ -
Сбалансированная матрица	-	++	+	+	+	+	+	+
Сильная матрица	-	++	++	+	-+	++	++	+
Проектно-целевая структура	+	-+	++	+	-+	+	++	++
Смешанная структура	-	+	-	+	+	+ -	-+	+ -

**Условные обозначения**

- 
- +
- + -
- +
- + +

**Эффективность применения организационных структур в зависимости от схемы взаимоотношений участников и содержания проекта**

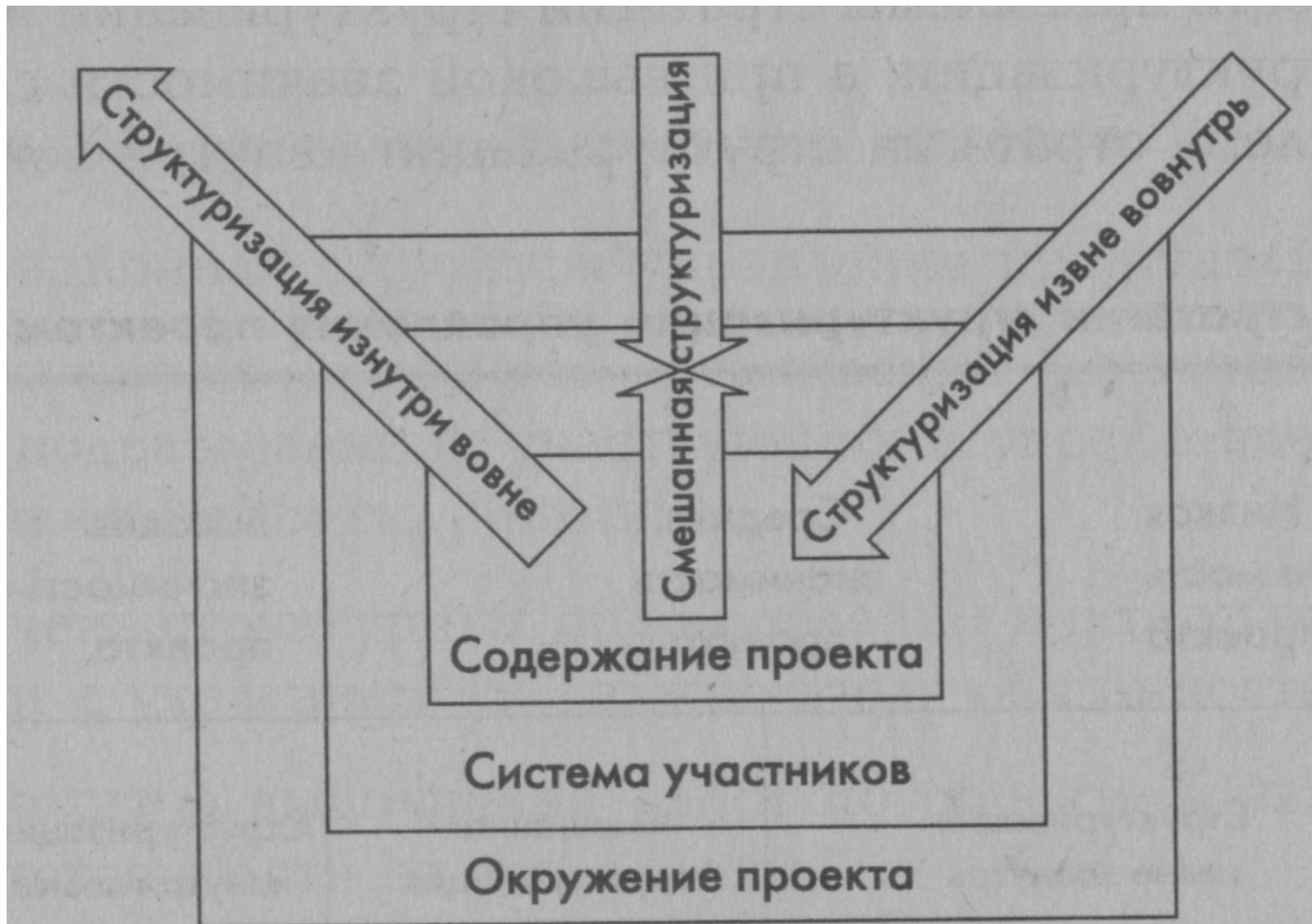
- низкая эффективность применения
- + скорее низкая, нежели высокая эффективность применения
- + - скорее высокая, нежели низкая эффективность применения
- + высокая эффективность применения
- + + очень высокая эффективность применения

**Целесообразный уровень структуризации деятельности**



- низкий уровень
- средний уровень
- высокий уровень

**Рис. 4.19. Стратегии структуризации управления проектом**



# Рис. 4.20. Выбор стратегии структуризации управления проектом

