



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ**

# **Тема 4**

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ**

# **СТРУКТУРА**

# **УПРАВЛЕНИЯ**

# **ПРОЕКТОМ**

***УЛЬЯНКИН ПЕТР НИКОЛАЕВИЧ***

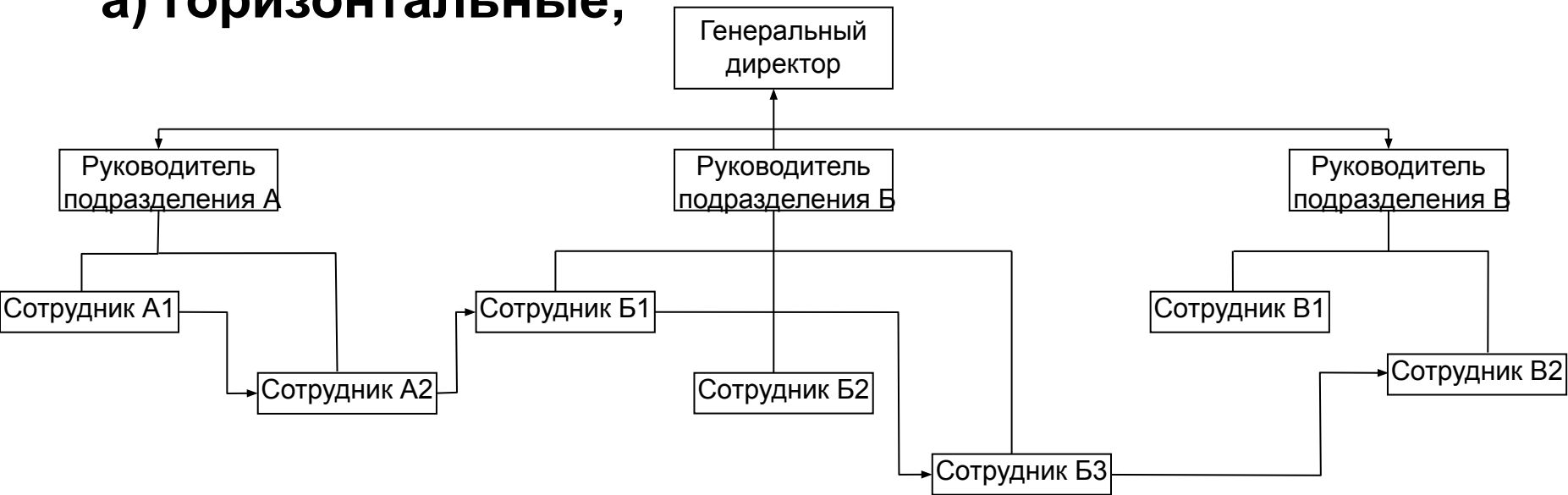
***к. э. н., доцент***

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

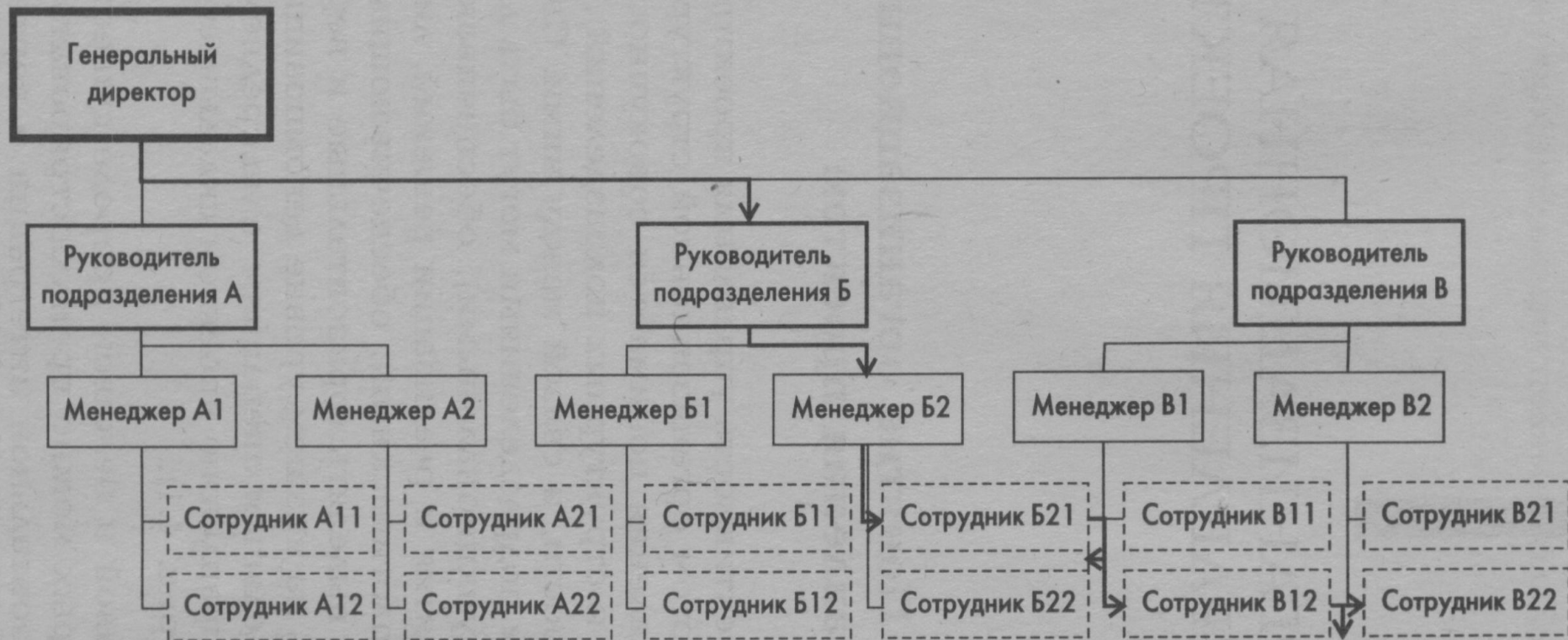
# 4.1. Понятие организационной структуры управления проектом

Рис. 4.1. Организационные связи:

а) горизонтальные;

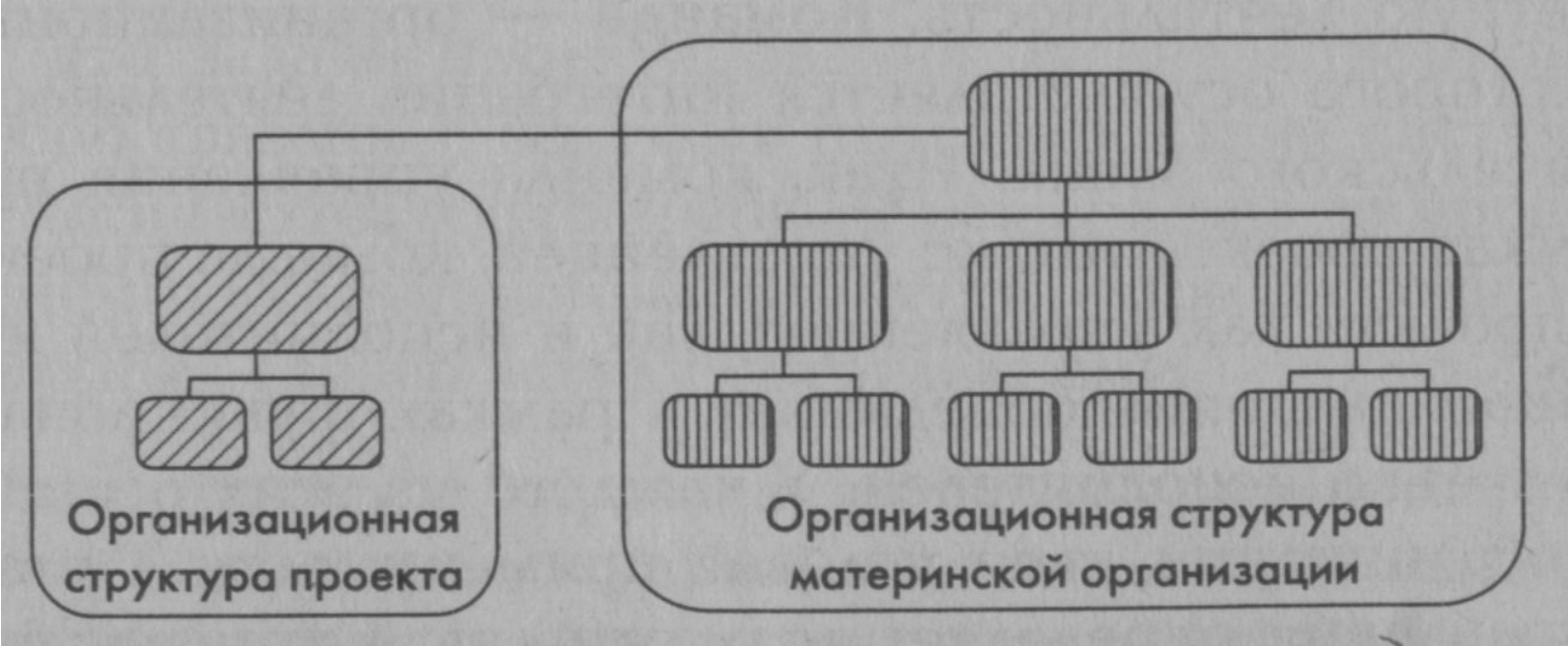


## б) вертикальные

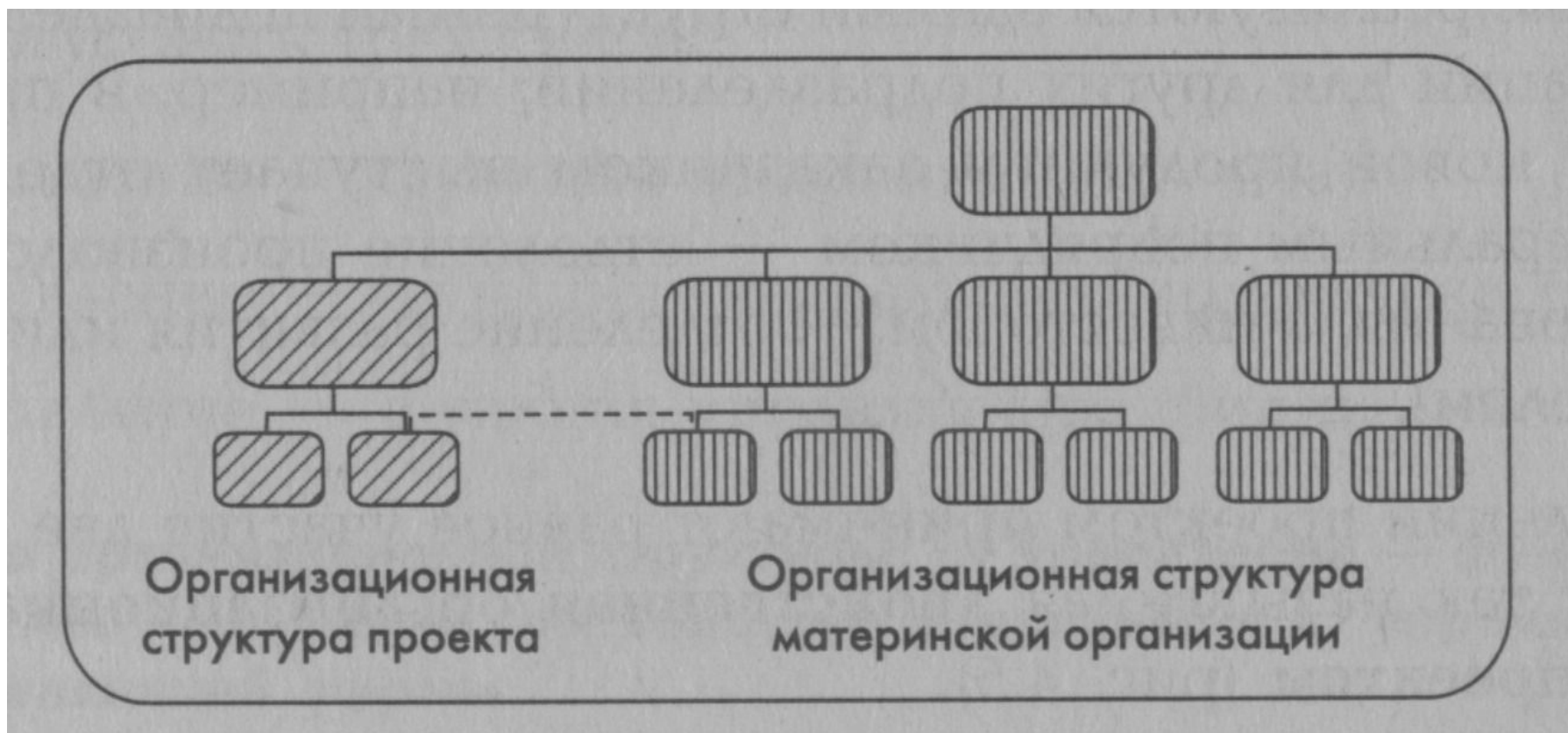


# 4.2. Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта

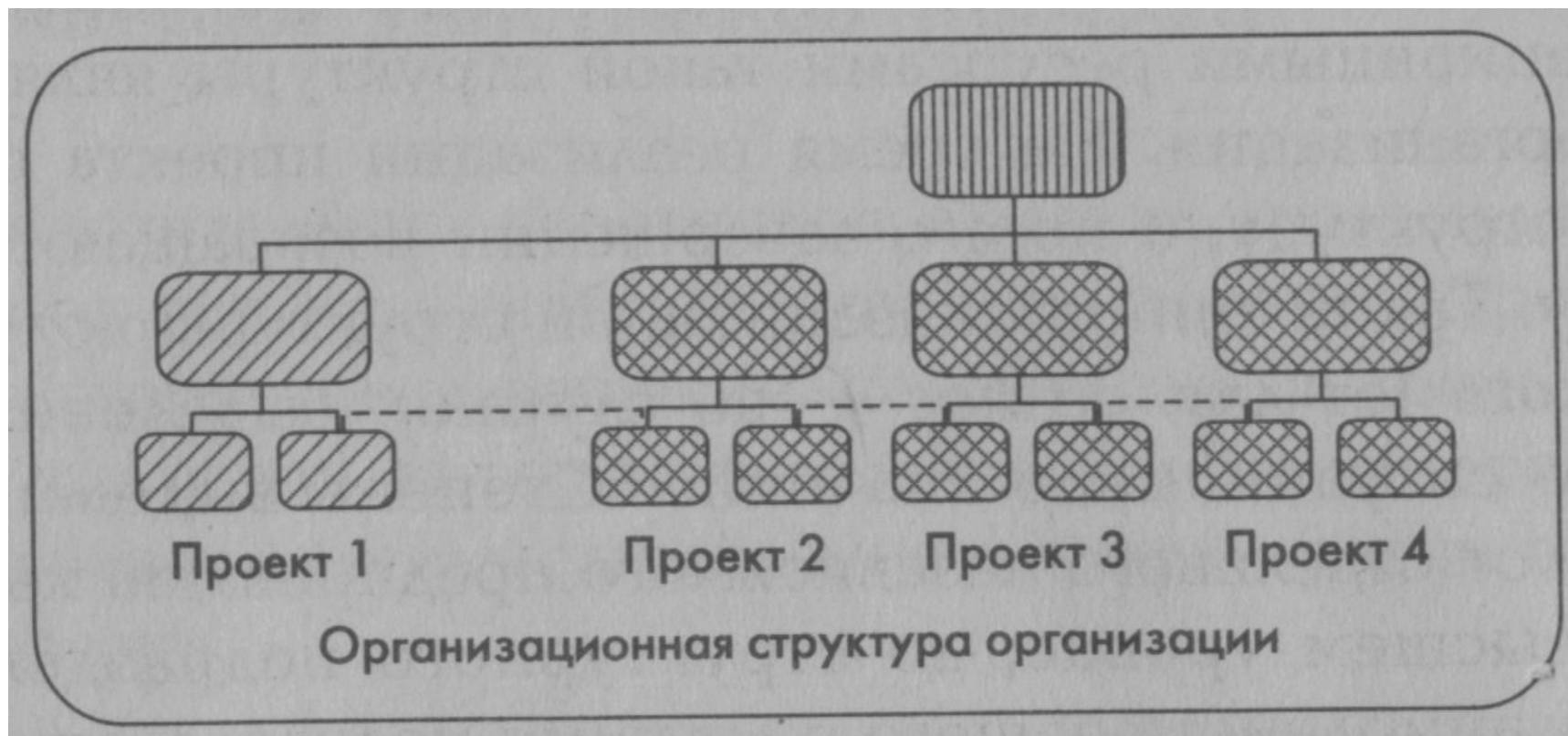
Рис. 4.2. Схема выделенной организационной структуры управления проектом



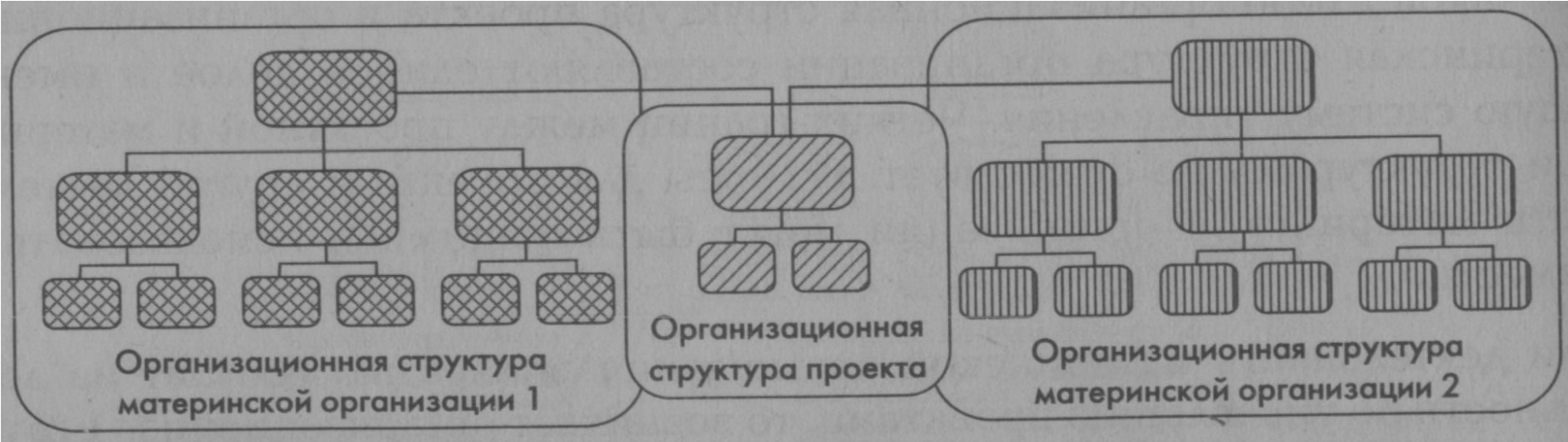
## Рис. 4.3. Схема организационной структуры управления по проектам



## Рис. 4.4. Схема всеобщего управления проектами

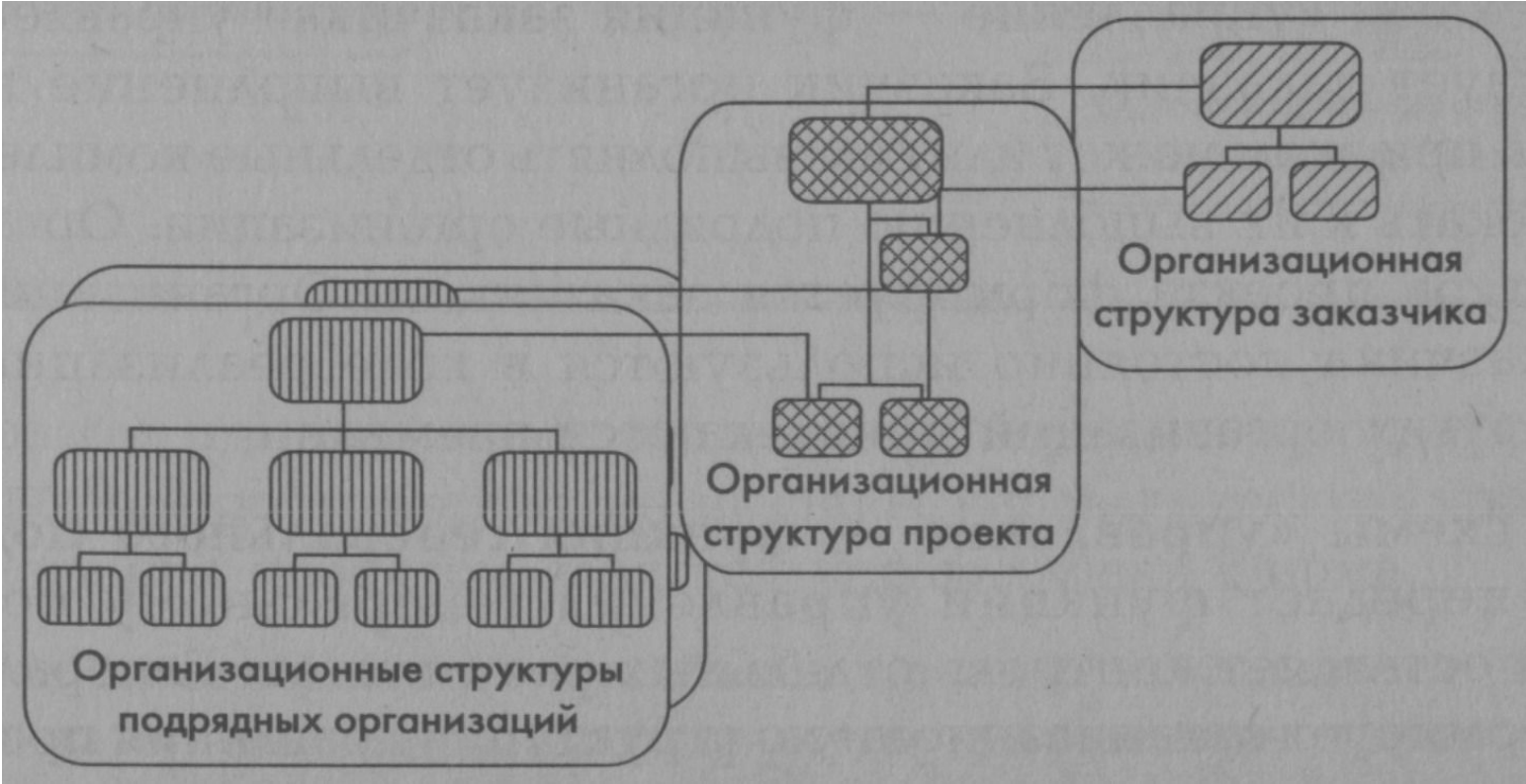


# Рис. 4.5. Схема двойственной организационной структуры управления проектом



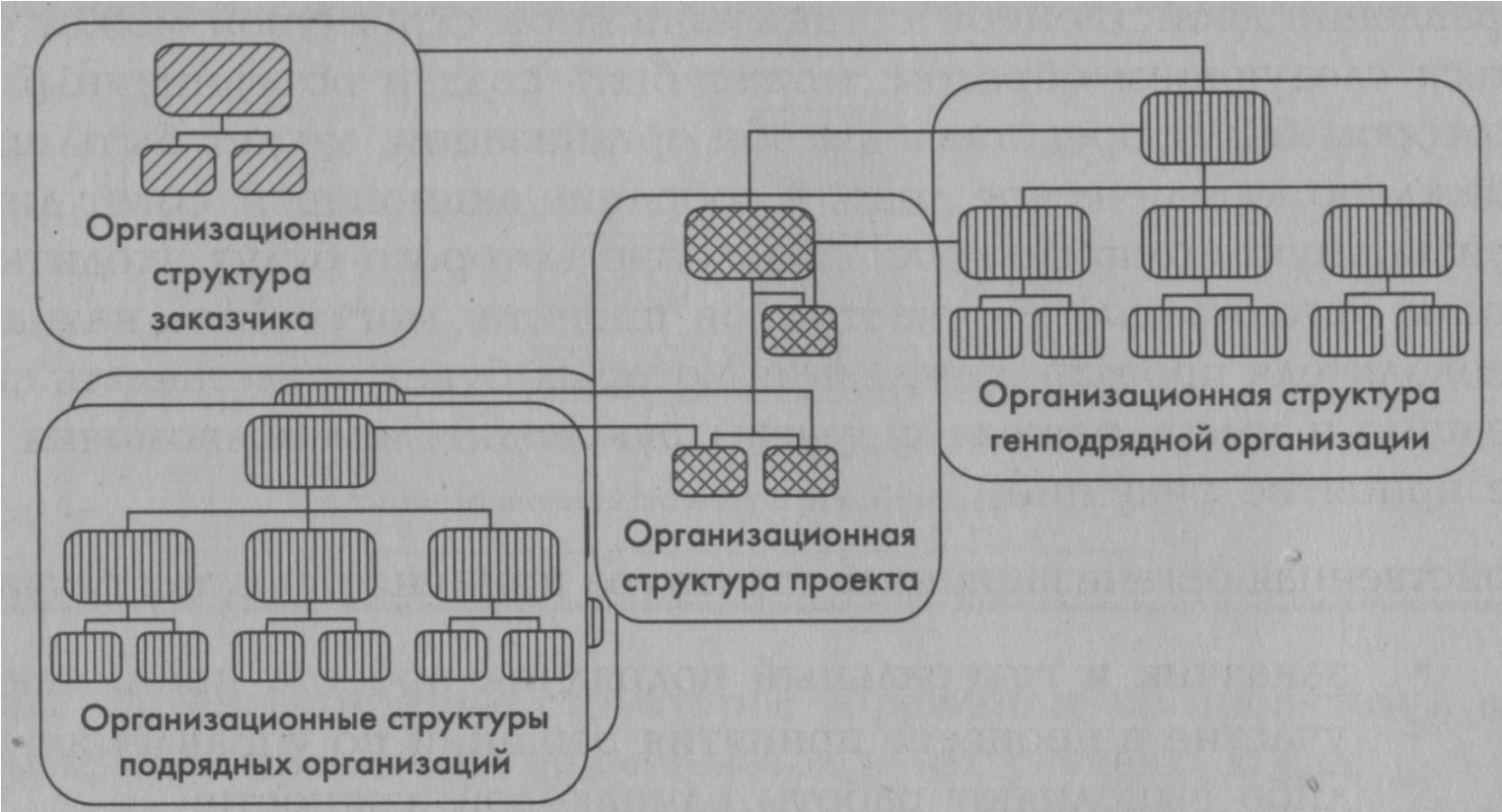
# Рис. 4.6. Схема организационной структуры:

а) управление — функция заказчика;

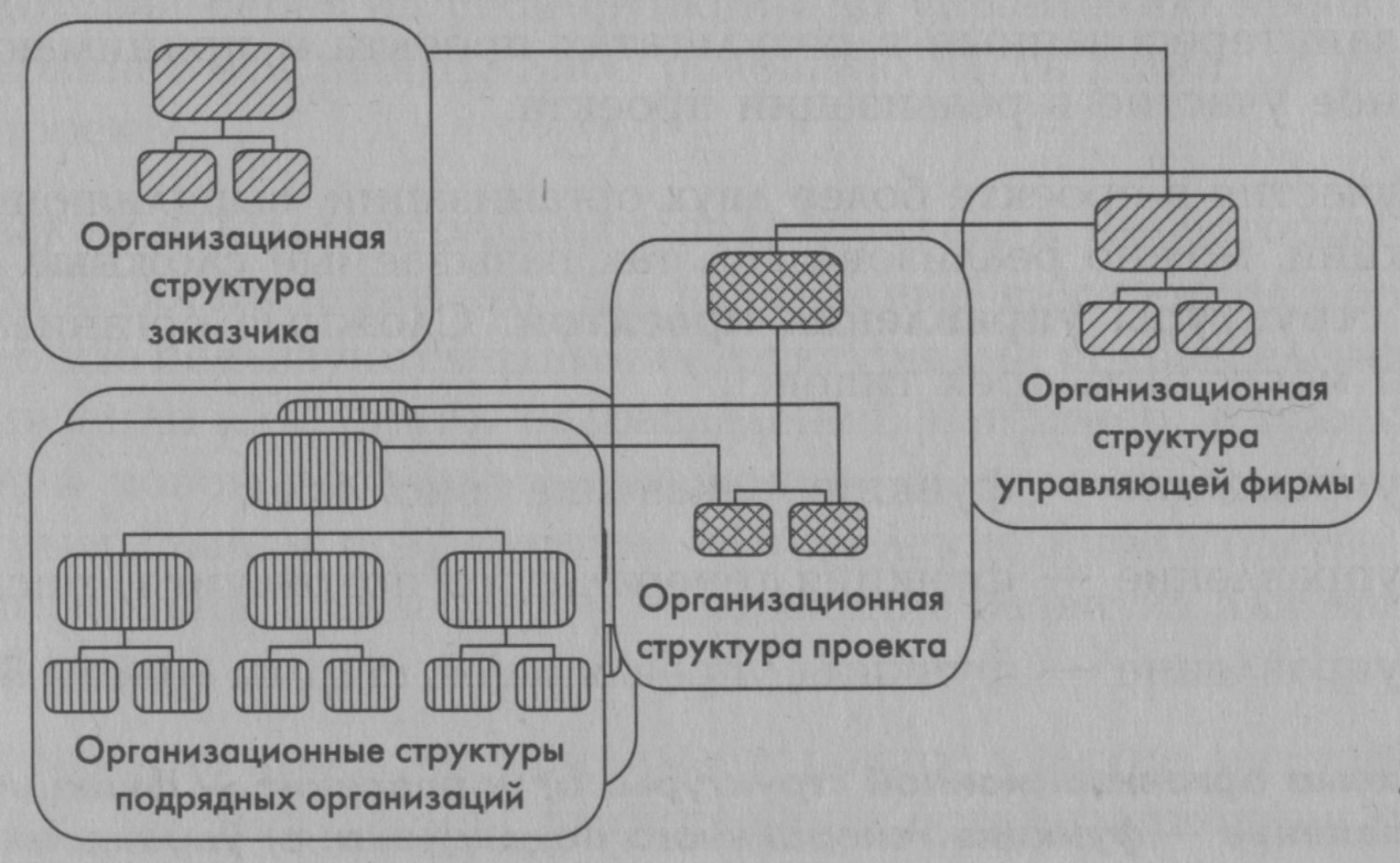




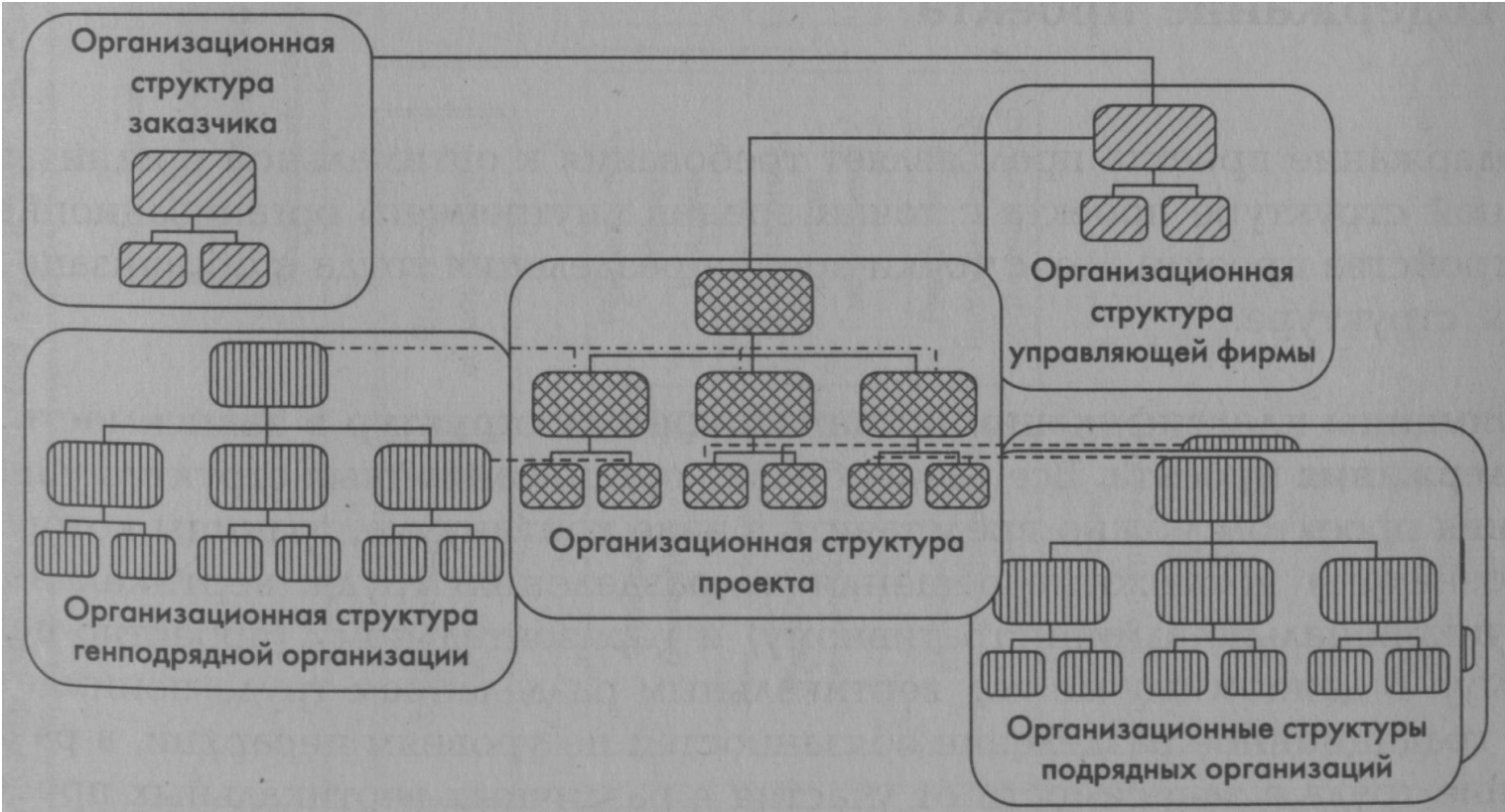
# б) управление — функция генерального подрядчика



# 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**



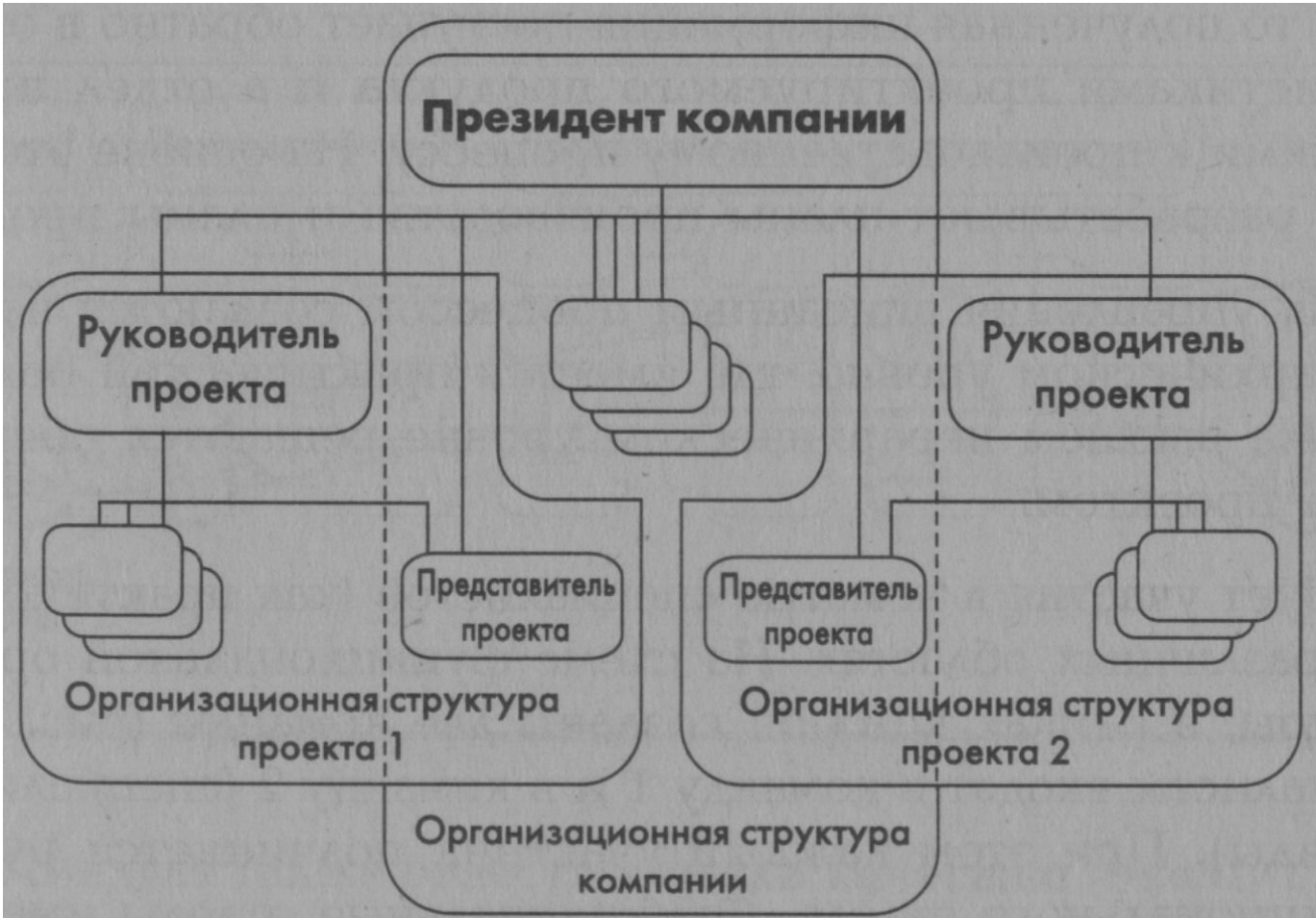
## 4.3. Организационная структура управления и содержание проекта



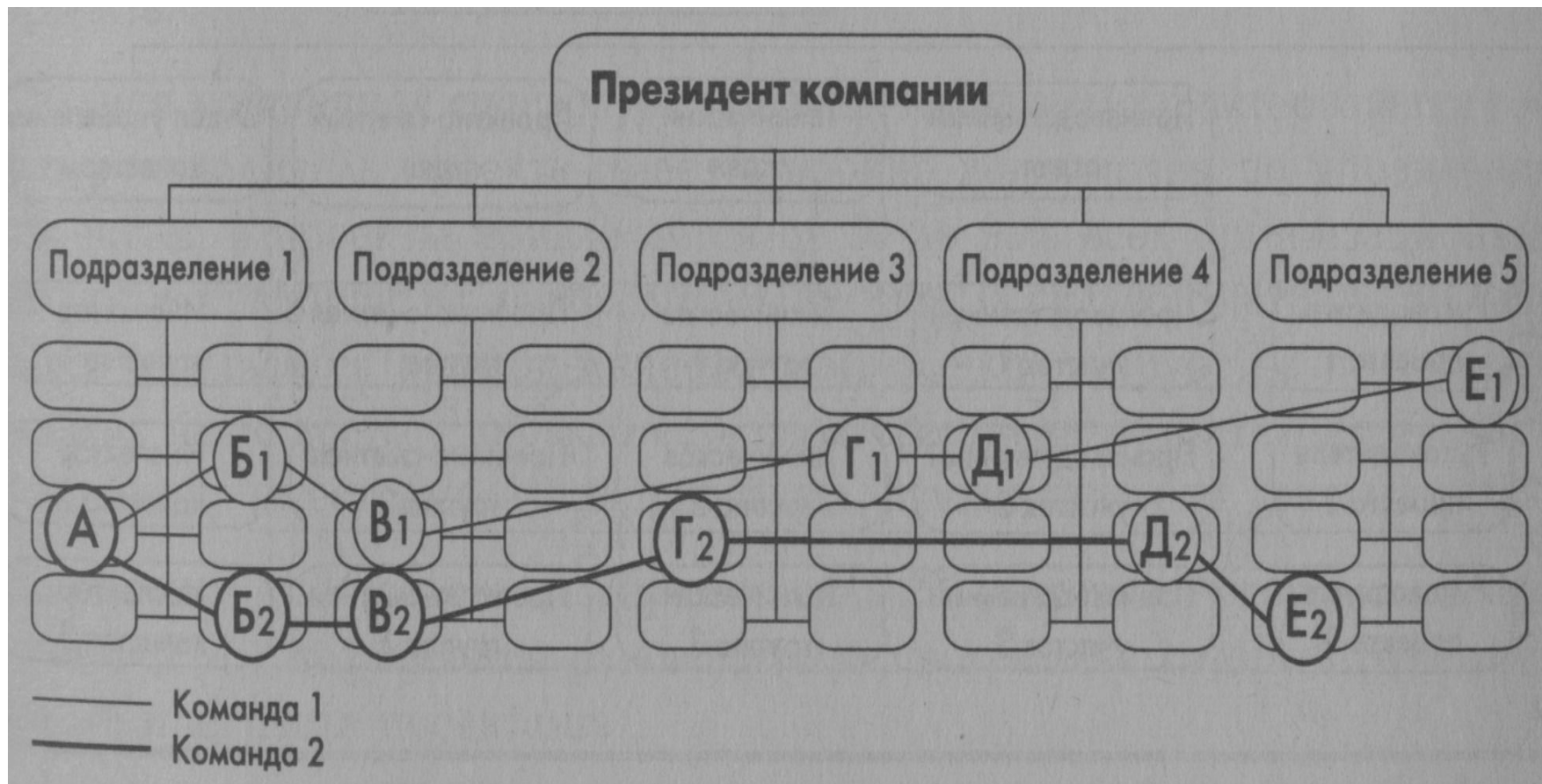
## Таблица 4.1 Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

| 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   |

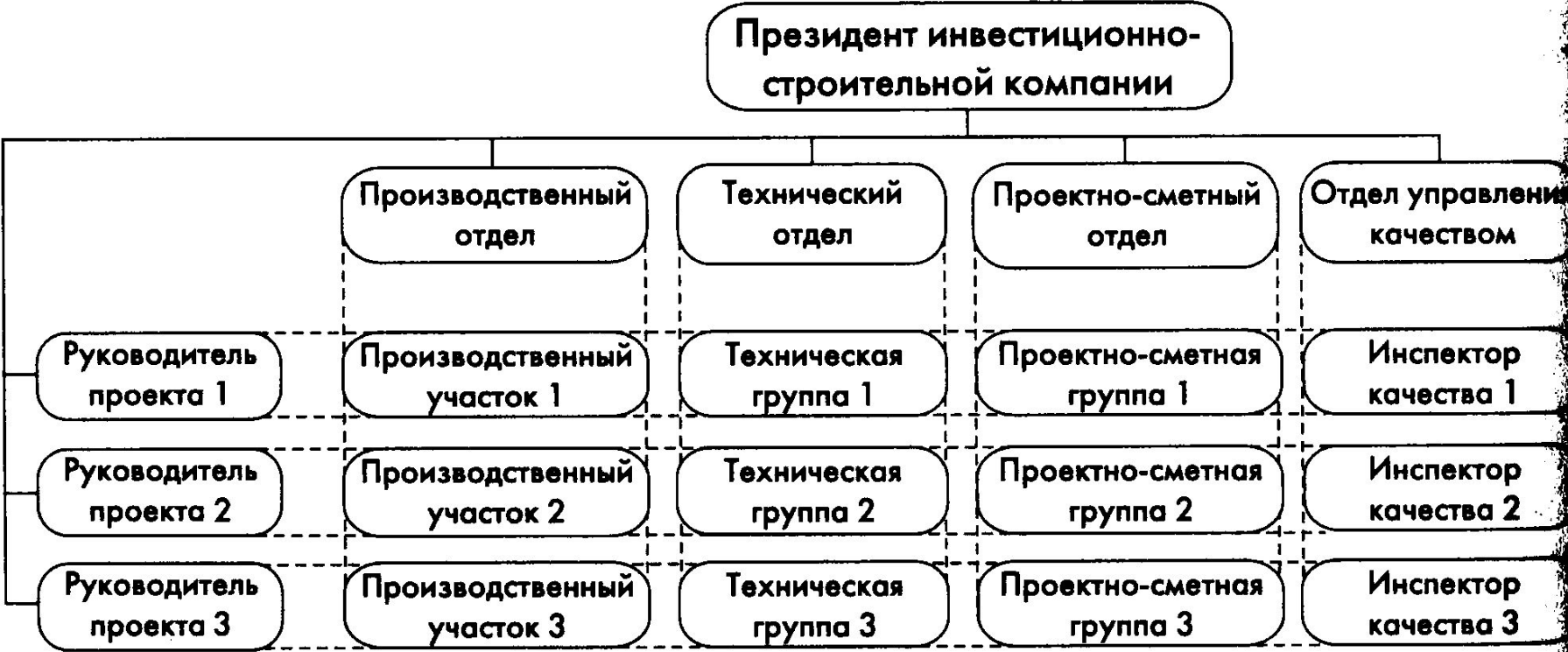
**Рис. 4.9. Схема взаимодействия функциональной структуры с проектными структурами с помощью посредников (представителей проектов)**



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

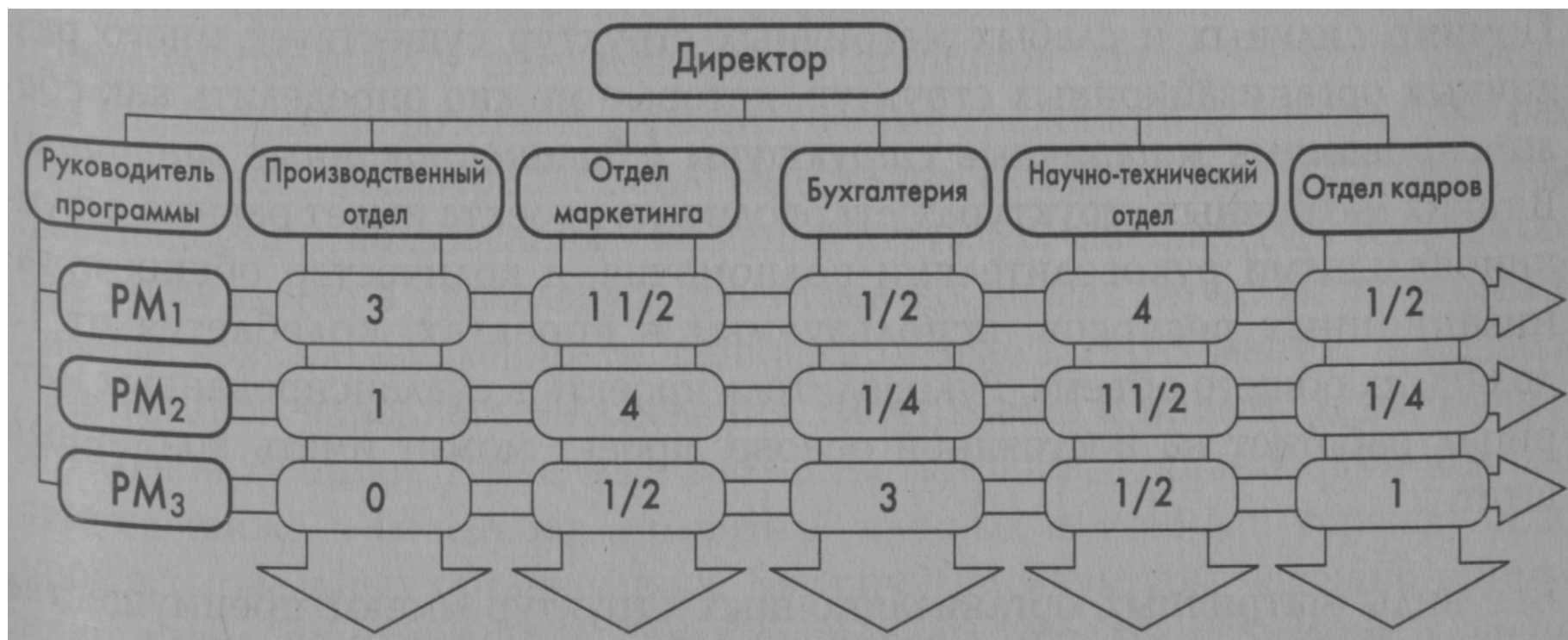


# Рис. 4.11. Матричная организационная структура проектно-ориентированной инвестиционно-строительной компании





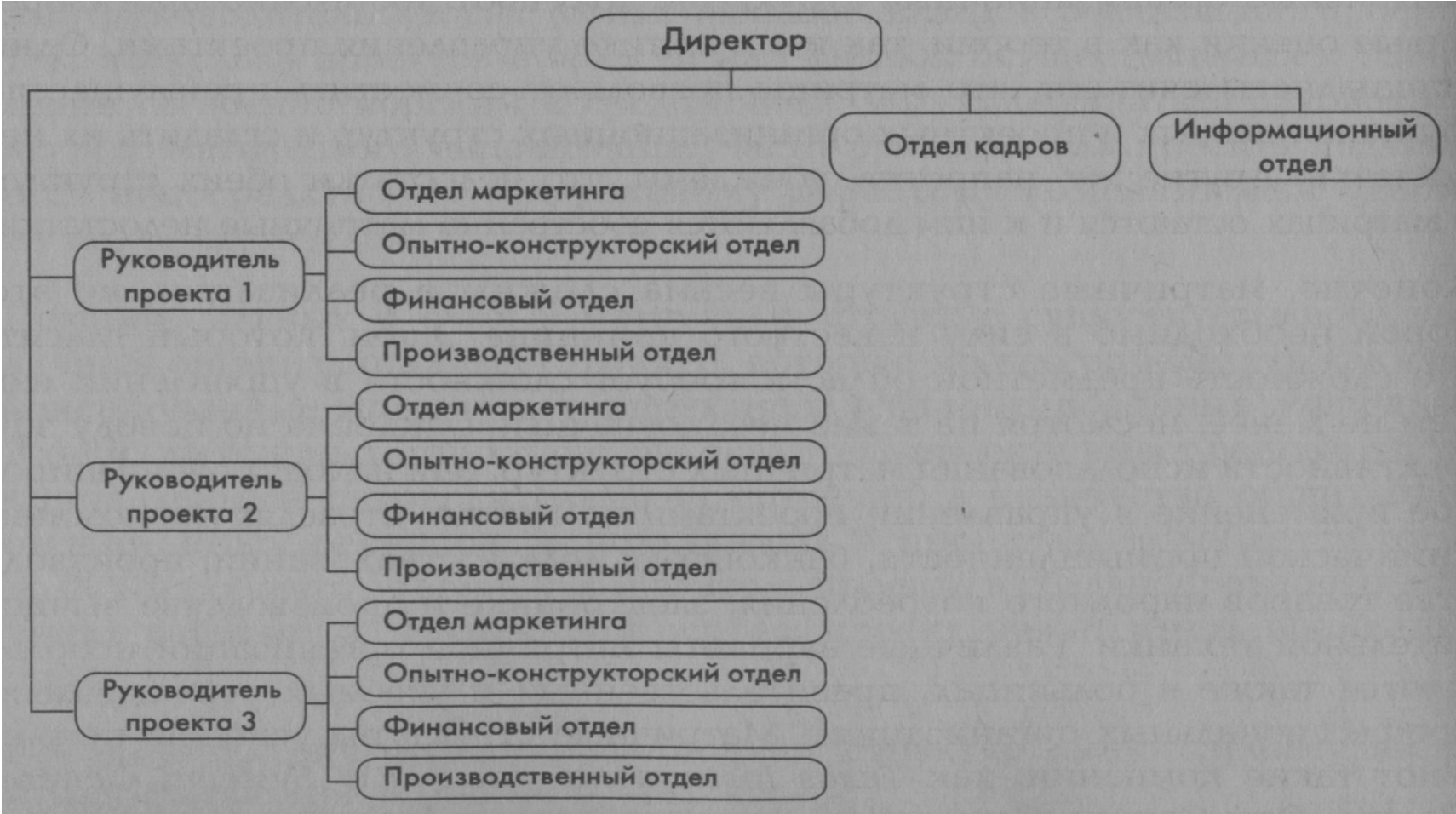
## Рис. 4.12. Сильная матричная организационная структура



## 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



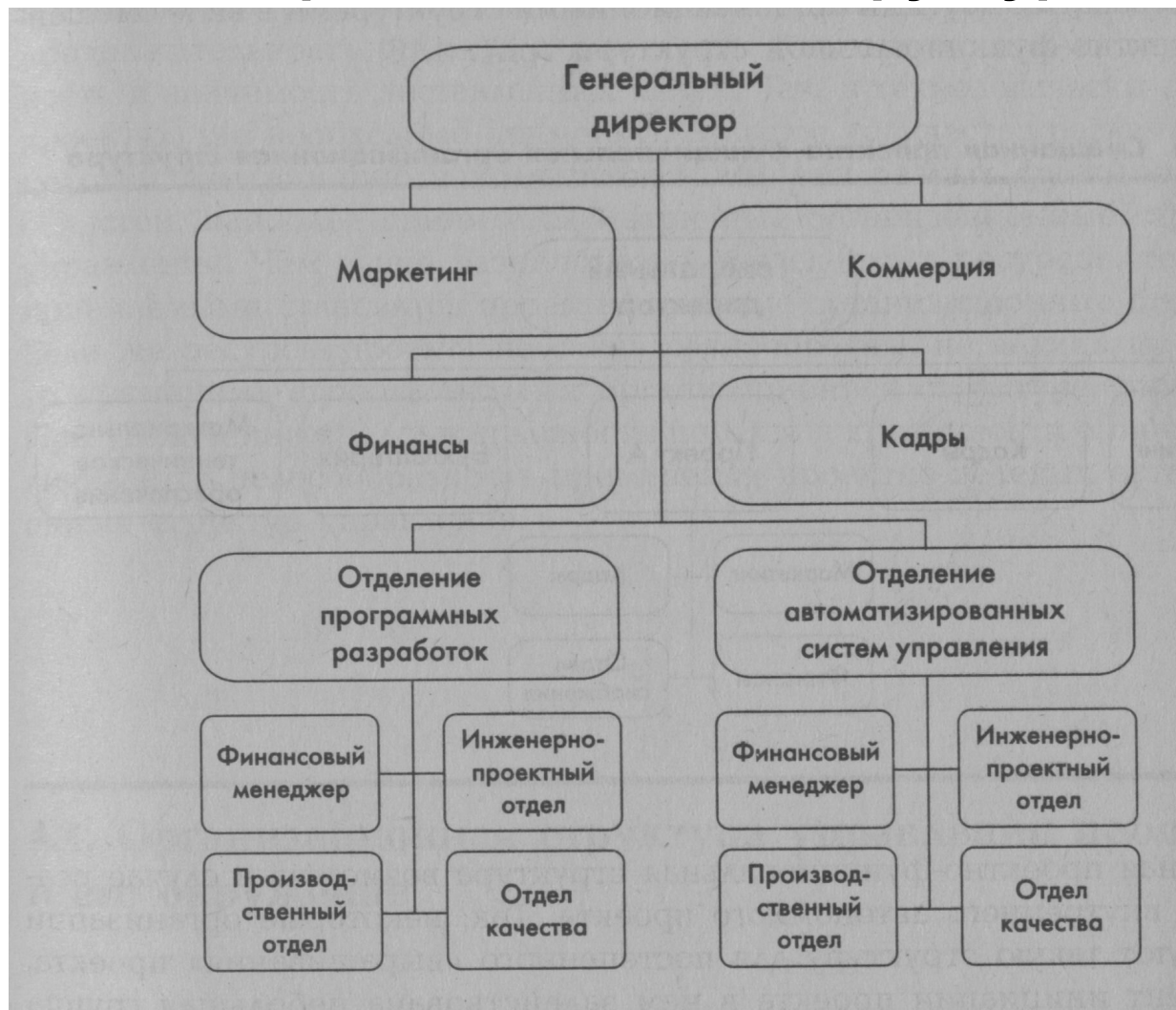
## Таблица 4.3 Преимущества и недостатки проектно-целевых организационных структур

| 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<br>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                             |

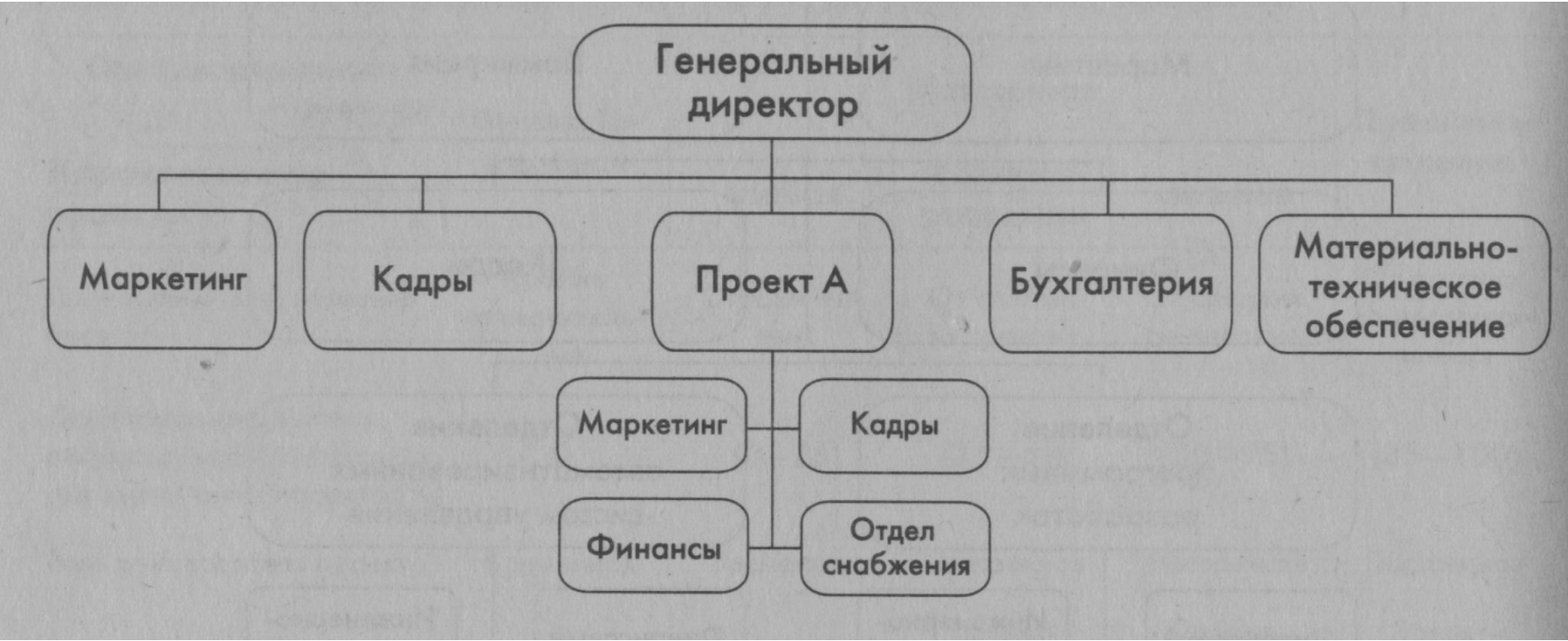
## Рис. 4.14. Продуктовая дивизиональная организационная структура



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



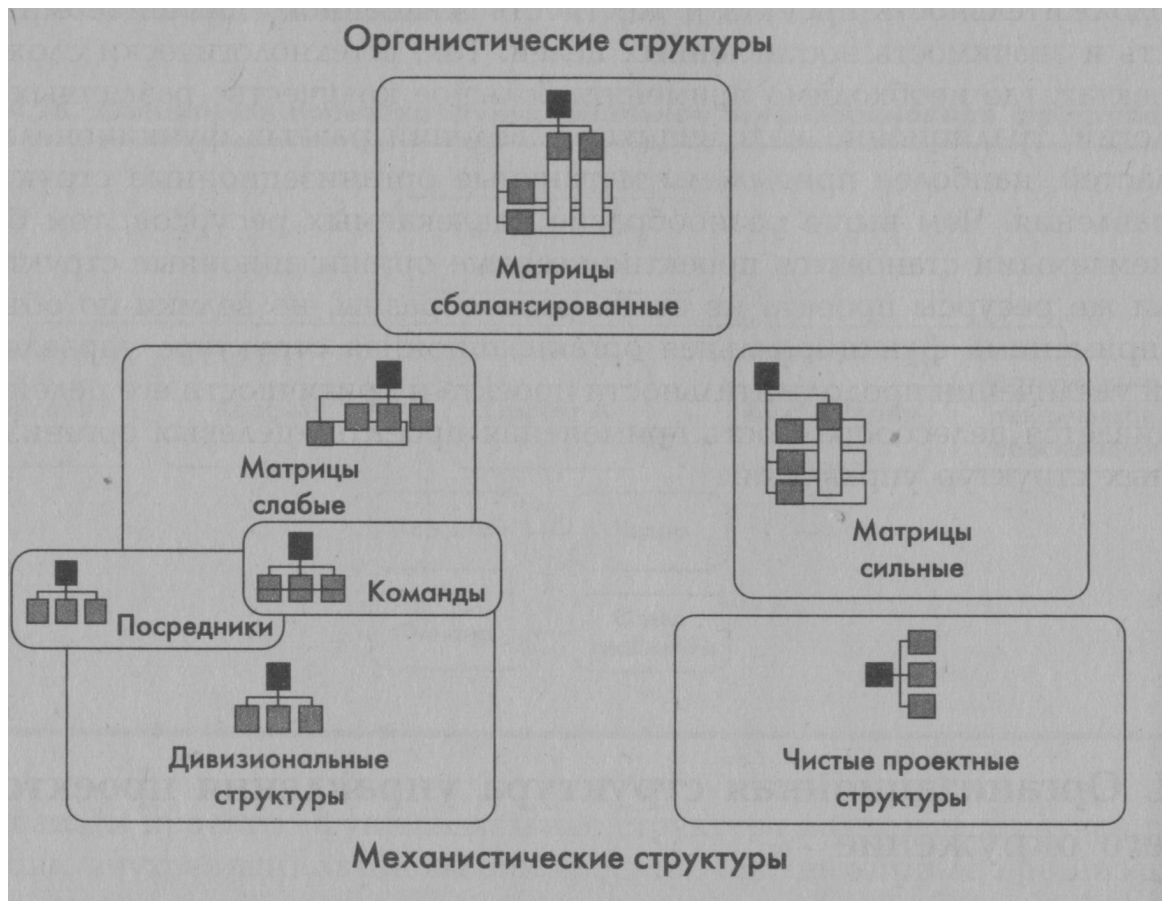
**Рис. 4.16. Смешанная проектно-функциональная организационная структура**





## 4.4. Организационная структура управления проектом и его окружение

Рис. 4.17. Органистические - механистические структуры

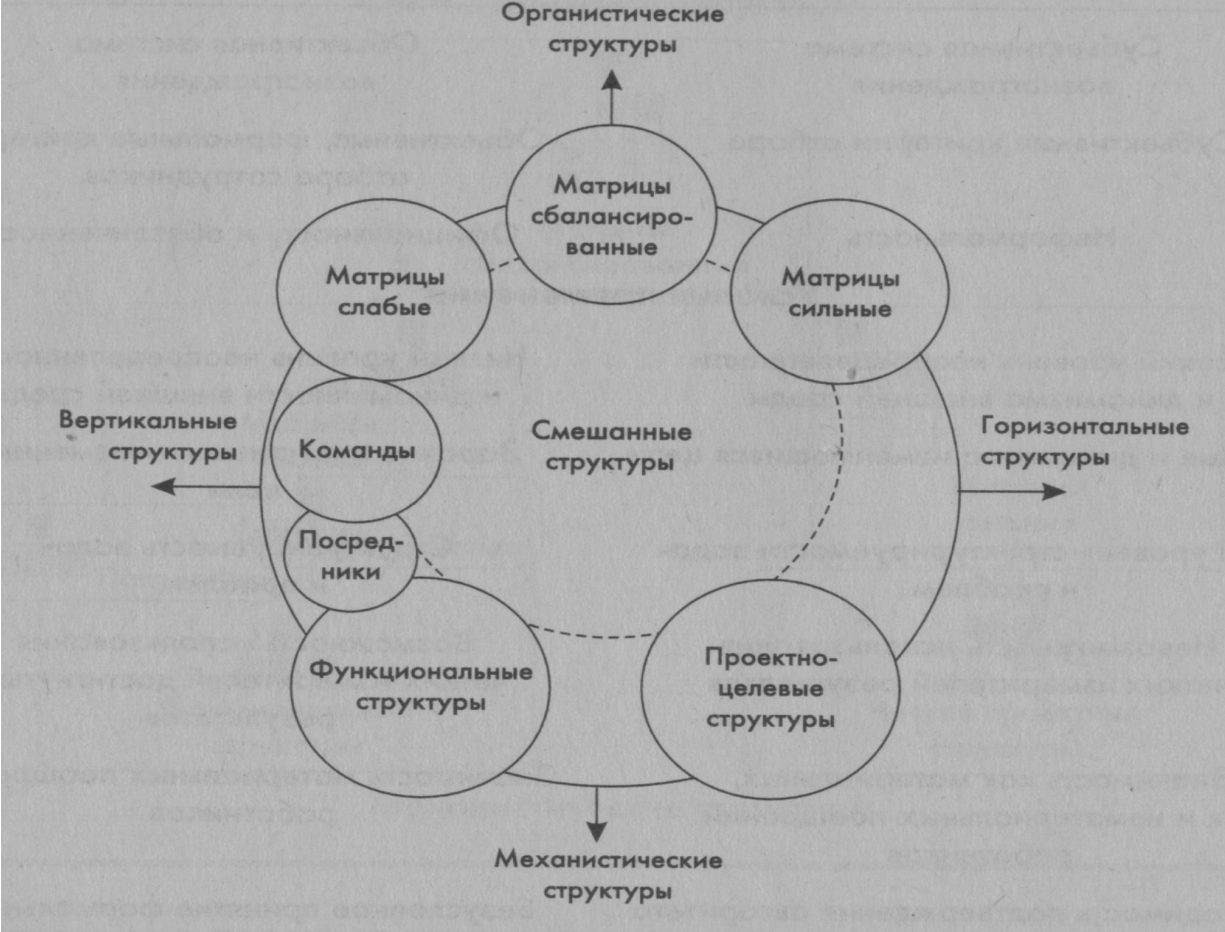


## Таблица 4.5 Сравнение органистических и механистических организационных структур

|                             | 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**

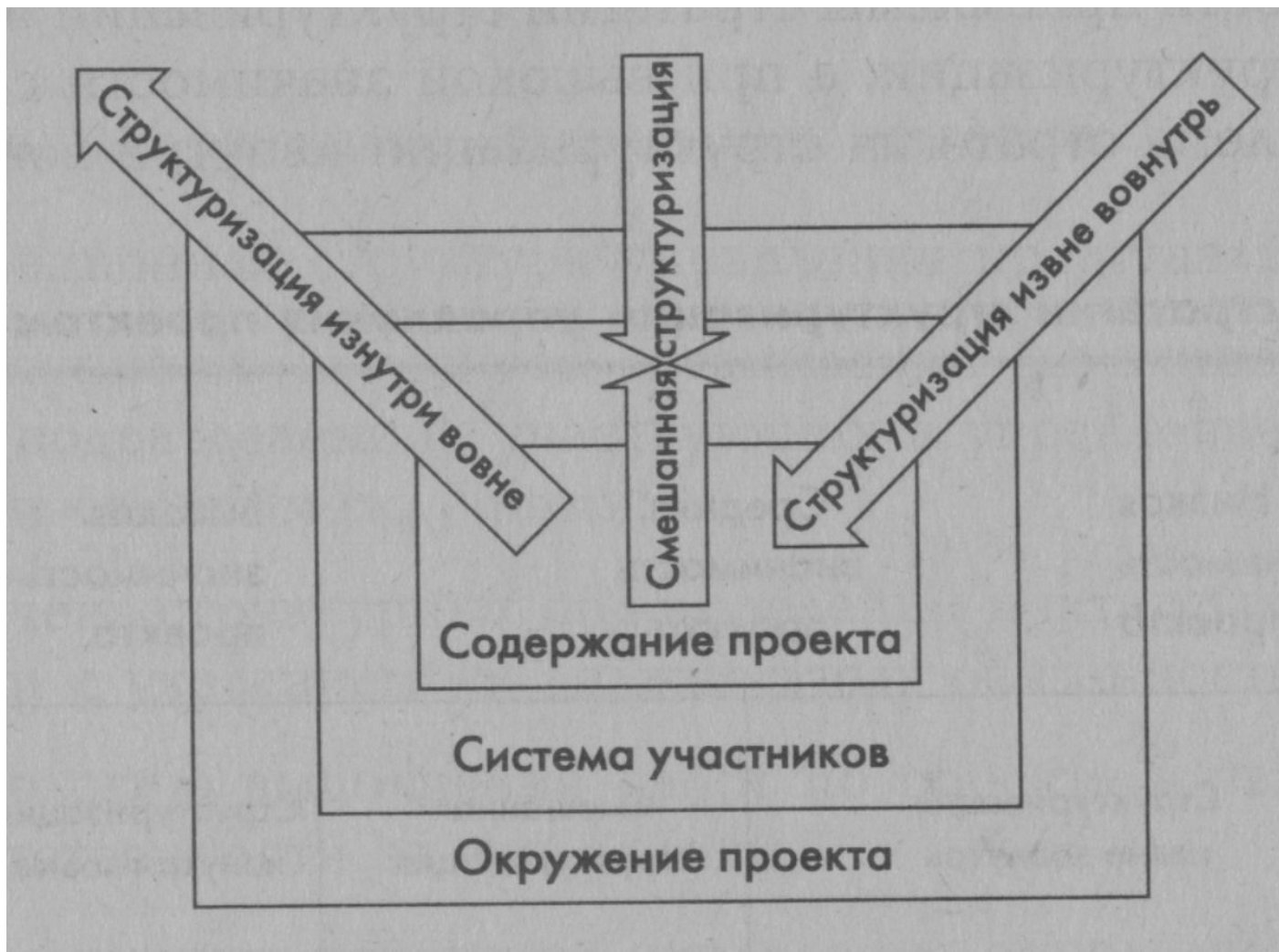
- низкая эффективность применения
- + скорее низкая, нежели высокая эффективность применения
- + - скорее высокая, нежели низкая эффективность применения
- + высокая эффективность применения
- + + очень высокая эффективность применения

**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

