

## Организационные структуры проектноориентированных организаций

### 1 Линейно-функциональная структура

### 2 Матричная структура

### 3 Проектно-целевая структура

### 4 Дивизиональная структура

Разработка и реализация инновационных проектов происходит в определенных организационных рамках.

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой при этом организационной структуры.

Структура определяет подсистемы и элементы, задействованные в проекте, их функции, взаимосвязи. (*организационная структура – главный инструмент управленческой функции «организация»*).

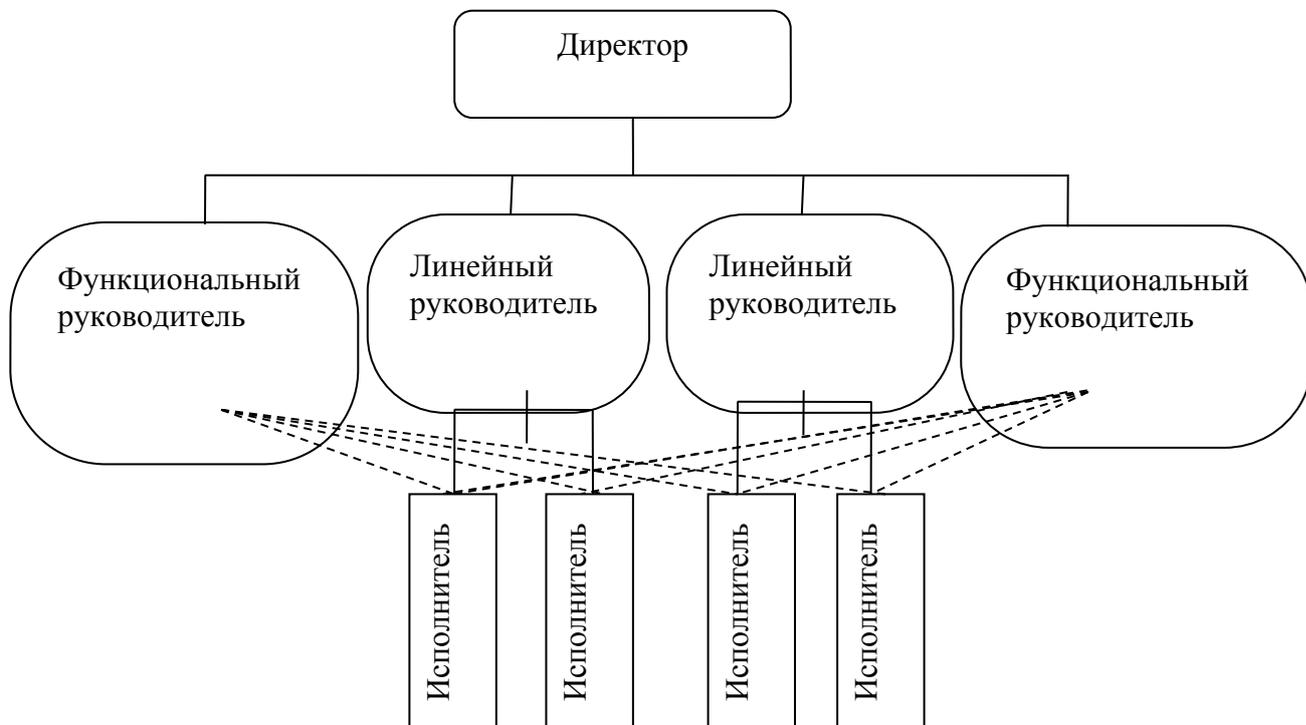
В зависимости от особенностей организации, реализуемого проекта следует применять разные организационные структуры.

Обычно используют линейно-функциональную, матричную, проектную и дивизиональную структуры.

### 1 Линейно-функциональная структура

Если проект не сложный, не очень дорогой, не продолжительный по времени, то предприятие может продолжать работать на **своей имеющейся организационной структуре** (обычно – это линейно-функциональная структура) [*В американской литературе - применяется термин «функциональная»*]

## Упрощенная схема линейно – функциональной организационной структуры



При этом работникам вменяются соответствующие дополнительные обязанности. При необходимости создаются специальные подразделения, связанные с разработкой и внедрением инноваций: на высшем уровне – это Советы, комитеты, рабочие группы по разработке инноваций. На среднем уровне – это отделы НИОКР, лаборатории, научные центры, проектные группы, центры по разработке новой продукции и т.д.

Для преодоления функциональной изолированности можно ввести особые механизмы, усиливающие горизонтальные связи (*в линейно-функциональных структурах существует функциональная изолированность, которая мешает осуществлению проекта, т.к. он предполагает интеграцию усилий многих служб*).

Обычно в качестве горизонтальных интегрирующих механизмов применяют посредников или команды.

**Посредники** – это отдельные люди, которые обеспечивают взаимодействие между подразделениями. Обычно роль посредника

выполняет один из ведущих специалистов проекта, наделенный большими полномочиями. При необходимости может быть не один, а несколько посредников. Как показывает опыт, посредники справляются со своей задачей, при координации двух-трех подразделений.

Если реализация проекта предусматривает координацию большого количества подразделений, то целесообразно создавать **координирующие команды**, которые выступают как самостоятельные управленческие единицы. По статусу они находятся «над» функциональными подразделениями и имеют право управлять ими.

### **Преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур**

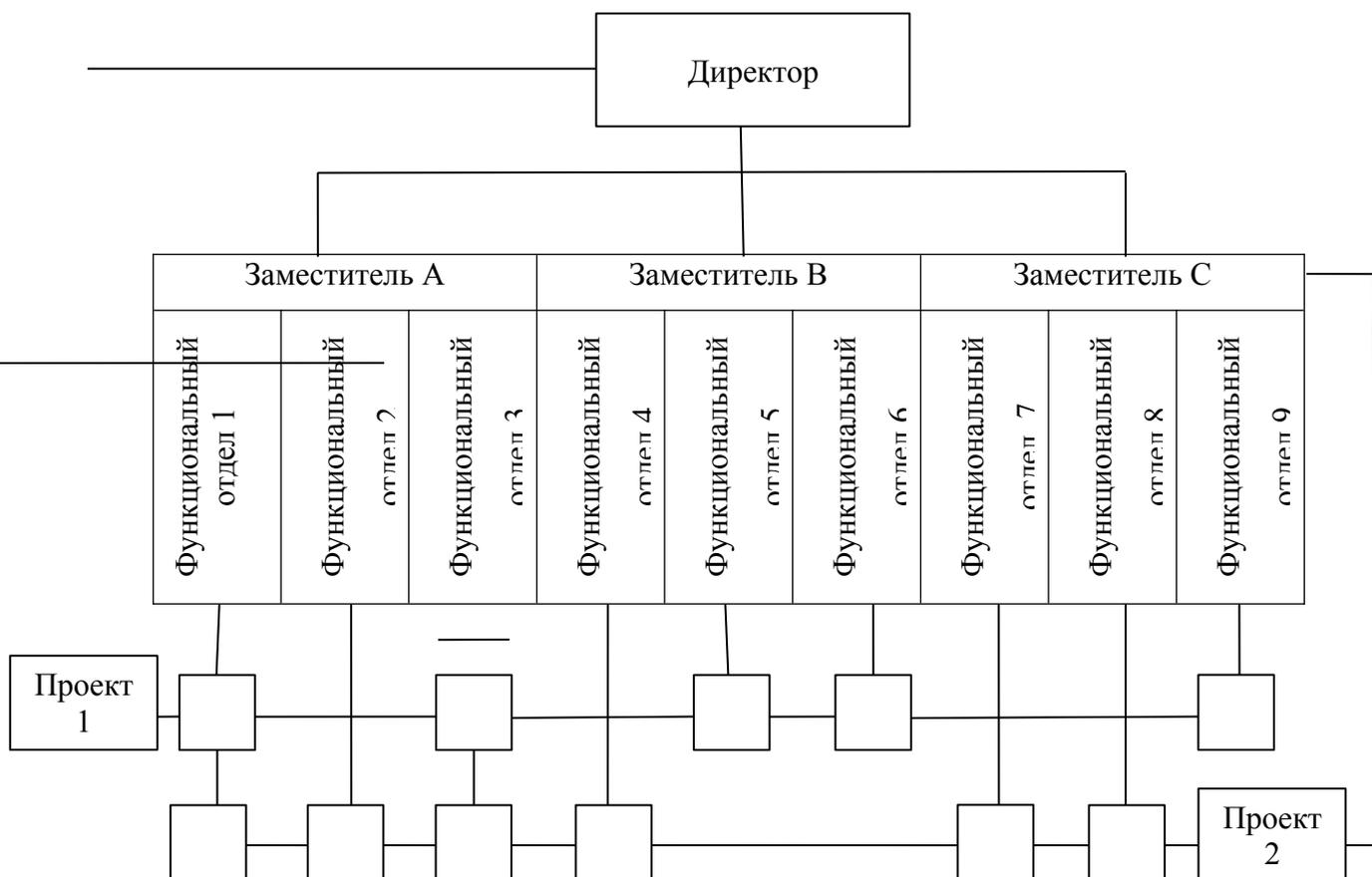
<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Стимулирует узкую специализацию и профессиональную активность	Стимулирует функциональную изолированность
Уменьшает дублирование усилий и повышает эффективность использования ресурсов в функциональных областях	Повышает количество межфункциональных конфликтов и снижает эффективность достижения общих целей
Способствует повышению технологичности повышения операций в функциональных областях	Повышает количество взаимодействий между отдельными участниками сквозных, горизонтальных процессов, снижая, таким образом, эффективность коммуникационных процессов
Улучшает координацию в функциональных областях	Узкая функциональная специализация препятствует решению комплексных, межфункциональных проблем
Сотрудники имеют четкую перспективу карьерного роста	Сотрудники, осуществляющие проект, имеют низкую мотивацию

Но даже «улучшенная» линейно-функциональная структура не позволит реализовать даже средний по масштабам проект. Поэтому при более крупных проектах необходимо менять организационную структуру более кардинально.

## 2 Матричная структура

Матричная структура в большей степени, чем линейно - функциональная обеспечивает горизонтальную интеграцию. Она создается путем наложения на линейно-функциональную структуру проектно-целевой структуры. Таким образом, это комбинация проектной и функциональной структуры.

### Упрощённая схема матричной организационной структуры



В зависимости от того, к какой структуре (к функциональной или проектной) она тяготеет, различают слабую и сильную матричные структуры. [В американской литературе - сбалансированные структуры]

**Слабая матричная структура** функционирует в большей степени, как линейно-функциональная. Это проявляется в том, что:

- 1 у линейных и функциональных руководителей больше прав, чем у руководителей проектов;
- 2 большая часть людей занята в линейно-функциональных отделах;
- 3 проекты не ресурсоемкие.

Ее целесообразно использовать при реализации разовых, не продолжительных по времени проектов.

**Сильная матричная структура** характеризуется:

- 1 большими правами руководителей проектов (они часто называются проектом - менеджерами). Проект – менеджеры действуют на постоянной основе, часто имеют свой штат. Деятельность по проекту имеет явный приоритет над функциональной;
- 2 большая часть сотрудников занята в матрицах;
- 3 от 50 до 95% всех ресурсов организации привлекаются в проекты.

В сильной матричной структуре руководитель проекта определяет, когда и что будет сделано, а функциональный руководитель – кто будет назначен на проект и какие технологии следует применять для выполнения задач по проекту.

**Преимущества и недостатки матричных организационных структур**

Преимущества	Недостатки
Проект и его цели находятся в центре внимания – так же как и потребности клиентов	Возникают конфликты между проектной и линейно-функциональными структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту
Сохраняются все преимущества линейно-функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях и	Возникают конфликты при распределении ограниченных ресурсов между функциональными руководителями и проектом -

использовании ресурсов для нужд проектов	менеджерами
Существенно снижается беспокойство персонала по поводу карьеры по окончании проекта	Возникает проблема распределения полномочий между руководителями проектов и функциональных подразделений
Появляется возможность «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой матрицы до сильной	Размывается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает конфликты

Матричные организационные структуры эффективны для достижения одновременно вертикальной, функциональной специализации и проектно-целевой горизонтальной интеграции.

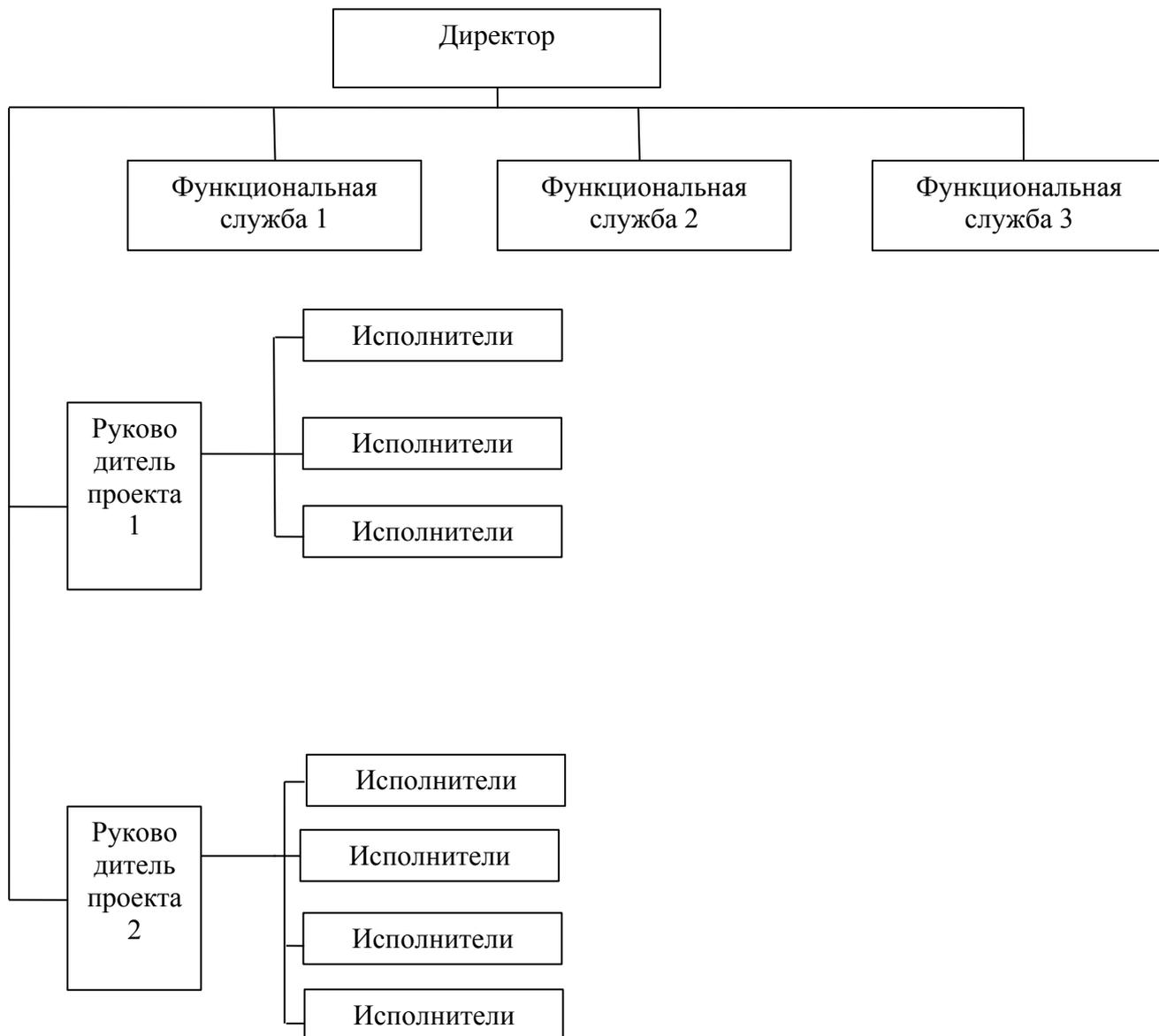
### **3 Проектно-целевая структура**

Основой проектно-целевой структуры являются рабочие группы, состоящие из различных специалистов, при необходимости функциональных отделов, возглавляемые руководителями проектов. Эти группы, в отличие от матричных, действуют на постоянной основе.

Помимо проектных групп, структура содержит подразделения, выполняющие функции, необходимые для всей организации:

- научно-исследовательские подразделения,
- бухгалтерия,
- отдел маркетинга,
- кадровая служба,
- юридический отдел...

## Упрощённая схема проектно-целевой организационной структуры



### Преимущества и недостатки проектно-целевых организационных структур

Преимущества	Недостатки
Проект имеет целостную горизонтальную целевую направленность, что обеспечивается широкими полномочиями руководителя проекта	Возникает дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов

Реализуется прямое подчинение сотрудников руководителю проекта, выполняется принцип единоначалия	Руководитель проекта обычно формирует дополнительный запас ресурсов, которые часто не используются
Укорачиваются коммуникационные связи между работниками, руководителем проекта, директором организации	Снижается технологичность в функциональных областях
Проектная структура имеет постоянный принцип действия, и если один проект завершается, то его ресурсы переходят в другой проект	У работников команды нет четкой перспективы карьерного роста
Существует единство выработки решений и отдачи команд	В случае одновременного выполнения нескольких проектов возникает избыточная, негативная конкуренция между работниками и руководителями
Простота и гибкость в управлении проектом	Структура дорогая за счет частичного дублирования функций

Эти структуры целесообразно применять в тех случаях, когда вся деятельность организации представляет собой реализацию проекта или группы проектов (которая обычно объединяется в программу).

#### **4 Дивизиональная структура**

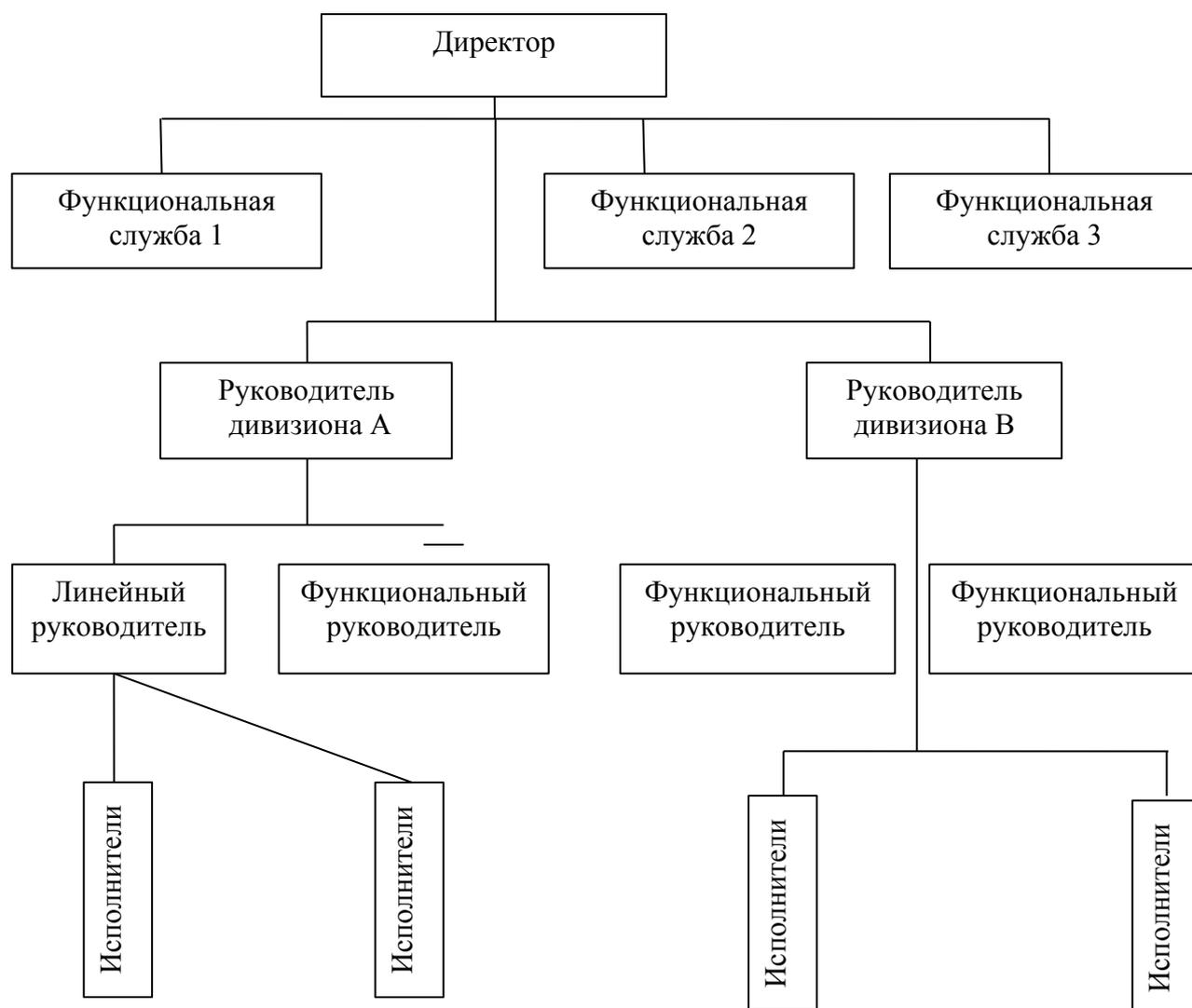
Эти структуры применяются, когда фирма выпускает качественно разнородные товары, либо работает на разных географических рынках, либо ориентирована на разного типа потребителей.

Основные подсистемы этой структуры – дивизионы, подчиняющиеся заместителям директора. Каждый дивизион содержит весь необходимый набор служб для выполнения своих функций. Для проведения единой

организационной политики и удешевления структуры создаются общие подразделения, стоящие над дивизионами, такие как

- бухгалтерия,
- отдел маркетинга,
- кадровая служба,
- юридический отдел...

### Упрощённая схема дивизиональной организационной структуры



При реализации инновационного проекта в таких структурах обычно создается новый дивизион.

### Преимущества и недостатки дивизиональных структур

Преимущества	Недостатки
Структура гибкая. При	Структура дорогая за счет частичного

необходимости создается или ликвидируется дивизион	дублирования функций <i>(так же как в проектных структурах)</i>
Структура позволяет в рамках одной организации использовать орг. структуры разных типов. Для каждого проекта можно создать свою орг. структуру, которая в большей степени отвечает специфике проекта	Плохая взаимообучаемость однородных специалистов. Возникает дублирование функциональных областей.
Существует возможность сконцентрировать все необходимые ресурсы под началом одного руководителя, ответственного за реализацию проекта	Руководители дивизионов обычно формируют дополнительные запасы ресурсов, которые часто не используются <i>(так же как в проектных структурах)</i>
Принцип единоначалия соблюдается	Плохие коммуникации между работниками различных дивизионов
Коммуникации внутри дивизиона простые	

Дивизионы целесообразно создавать под реализацию крупных долгосрочных проектов.

Мы рассмотрели «чистые» типы организационных структур для реализации инновационных проектов. Но на практике чаще всего используются смешанные (гибридные) организационные структуры: дивизиональные с элементами матричной или проектной структуры; линейно-функциональные с элементами дивизиональной...

Если проект реализуется двумя и более организациями, то создается отдельная организационная структура управления этим проектом.

Особенность ее и подчинение зависят от специфики проекта и участия в нем разных организаций.