

Тема 4. Организация управления предприятием

1. Порядок основания предприятия.
2. Место организационной структуры в управлении предприятием.
3. Методика проектирования организационной структуры управления.

1	Обоснование сферы деятельности и политики предприятия	
		Разработка технико-экономического обоснования
		Выбор типа хозяйствования
		Проведение собрания учредителей и выбор организационно-правовой формы
		Разработка устава предприятия
II.	Государственная регистрация предприятия	
		Оформление пакета документов
		Формирование уставного фонда
		Государственная регистрация в органах государственной администрации
		Постановка на учет в органах статистики
		Постановка на учет в государственной налоговой инспекции
		Постановка на учет в пенсионном фонде, в органах соцстраха, в фонде занятости
		Открытие текущего счета в банке
	Получение разрешения в системе МВД на изготовление печати	
III.	Организационное проектирование	
		Формирование производственной структуры
		Формирование структуры управления предприятием

Этапы создания нового предприятия

2. Место организационной структуры в управлении предприятием

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством.

Выполняет объединяющую роль, придавая организации свойство целостности.

Отражает состав и соподчиненность органов управления и отдельных работников, а также распределение между ними функциональных обязанностей, полномочий и ответственности.

Форма организационной структуры определяется такими элементами:

звено - орган управления, обособленная группа работников или отдельный работник, наделенные определенными функциями управления или имеющие самостоятельный участок работы,

ступень - совокупность звеньев, находящихся на одном иерархическом уровне подчиненности (бригада, цех, отделение, предприятие). ,

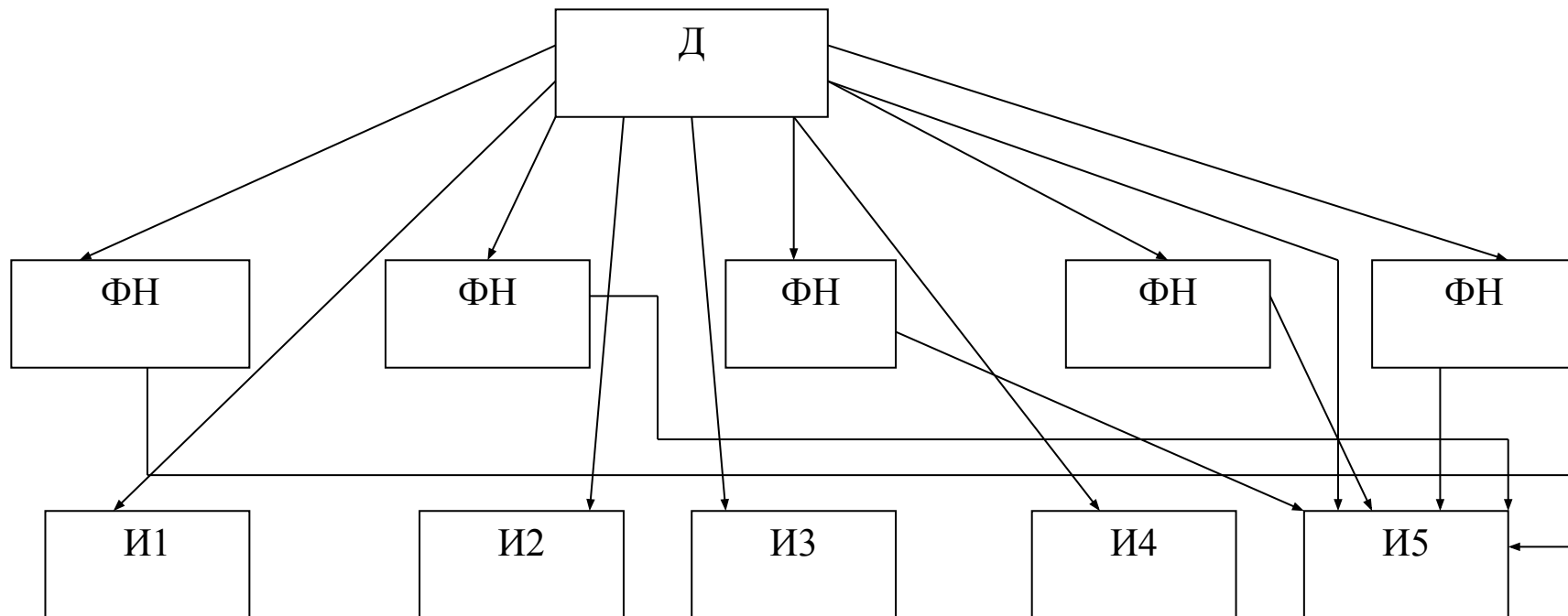
линейные (идут в организационной иерархии сверху вниз, это отношения начальника с подчиненными, в которых начальник реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными) и ***функциональные*** (осуществляются между работниками разных звеньев и ступеней управления, выполняющих одну функцию управления) ***связи***,

норма управляемости.

Основные законы рациональной организации управления:

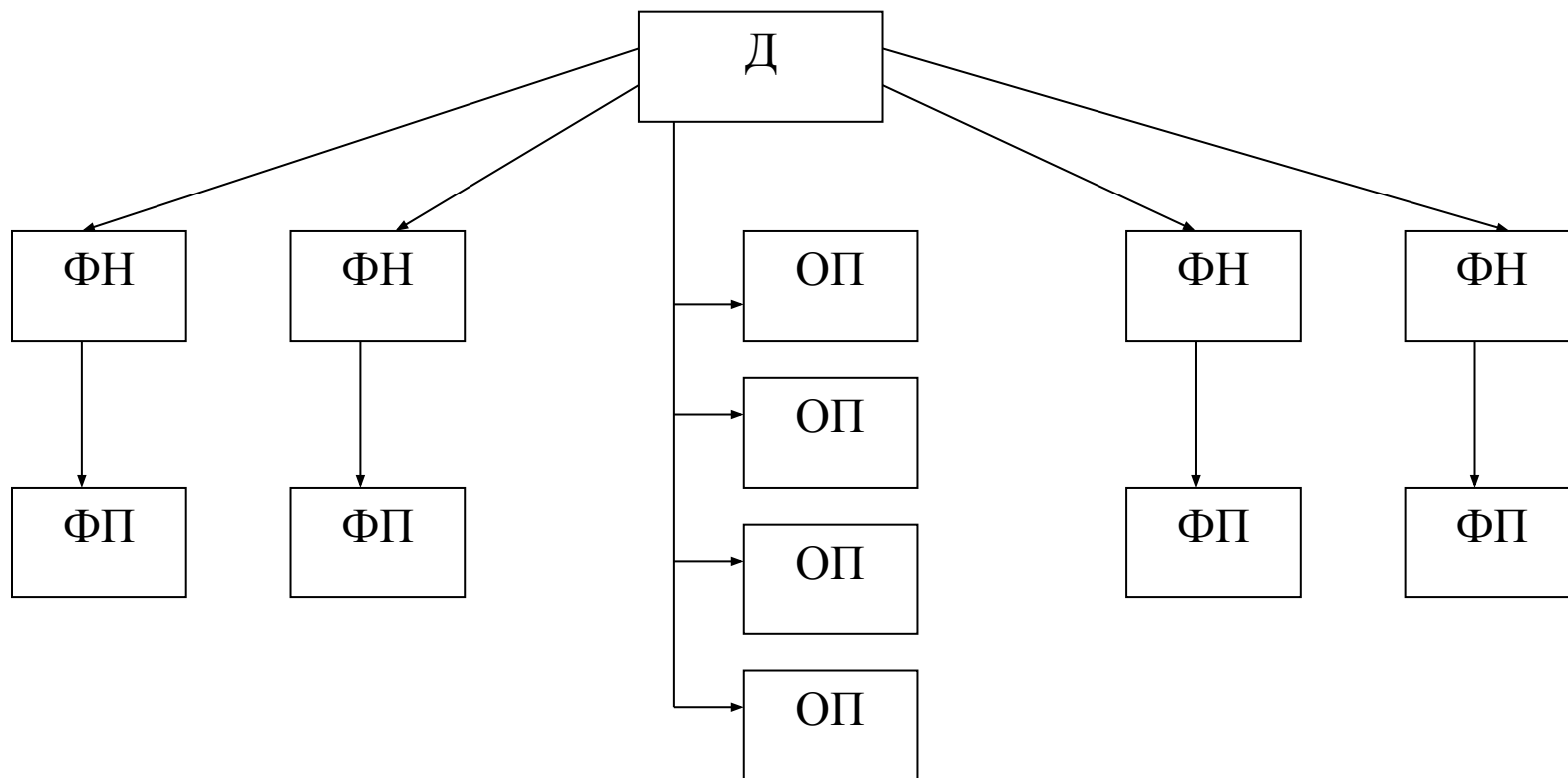
- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целенаправленной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Функциональная структура управления



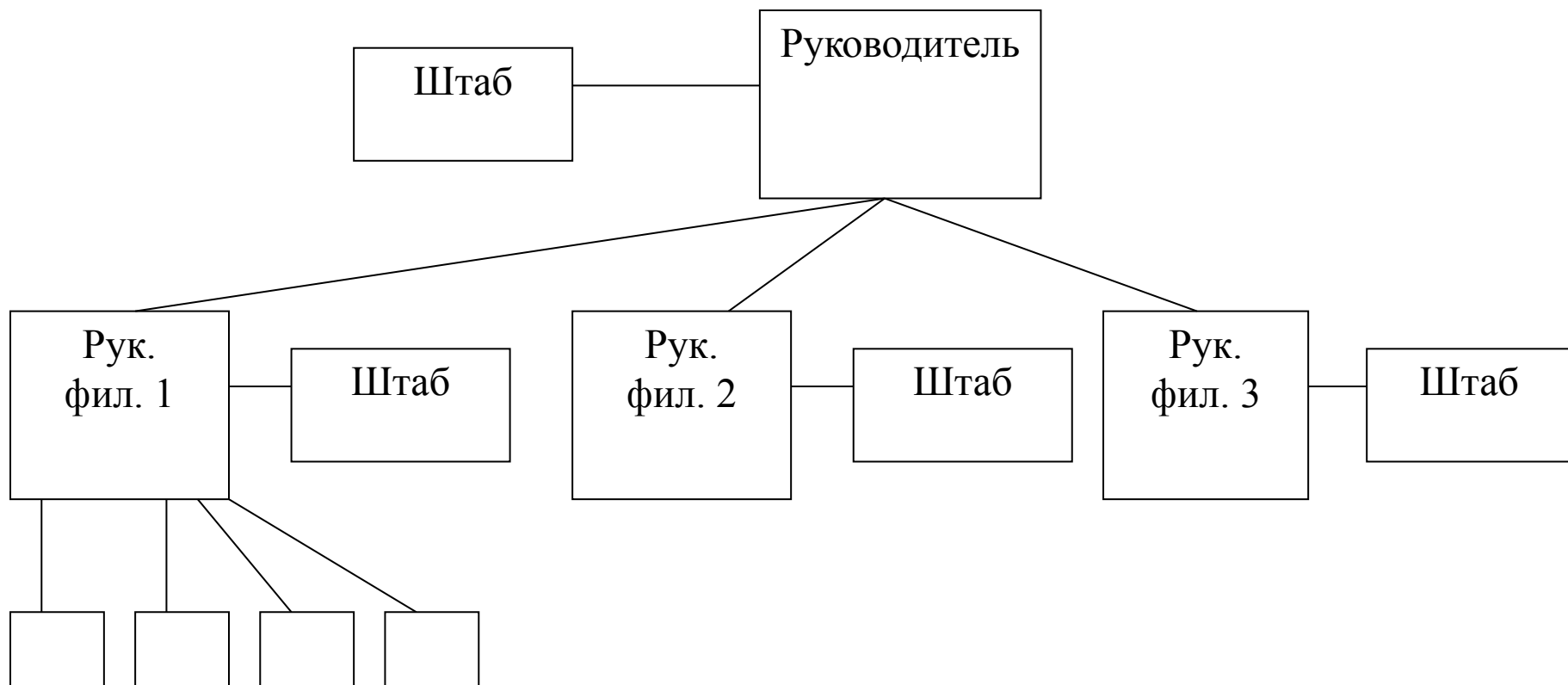
Д – директор, ФН – функциональные начальники, И – исполнители

Линейно-функциональная структура управления

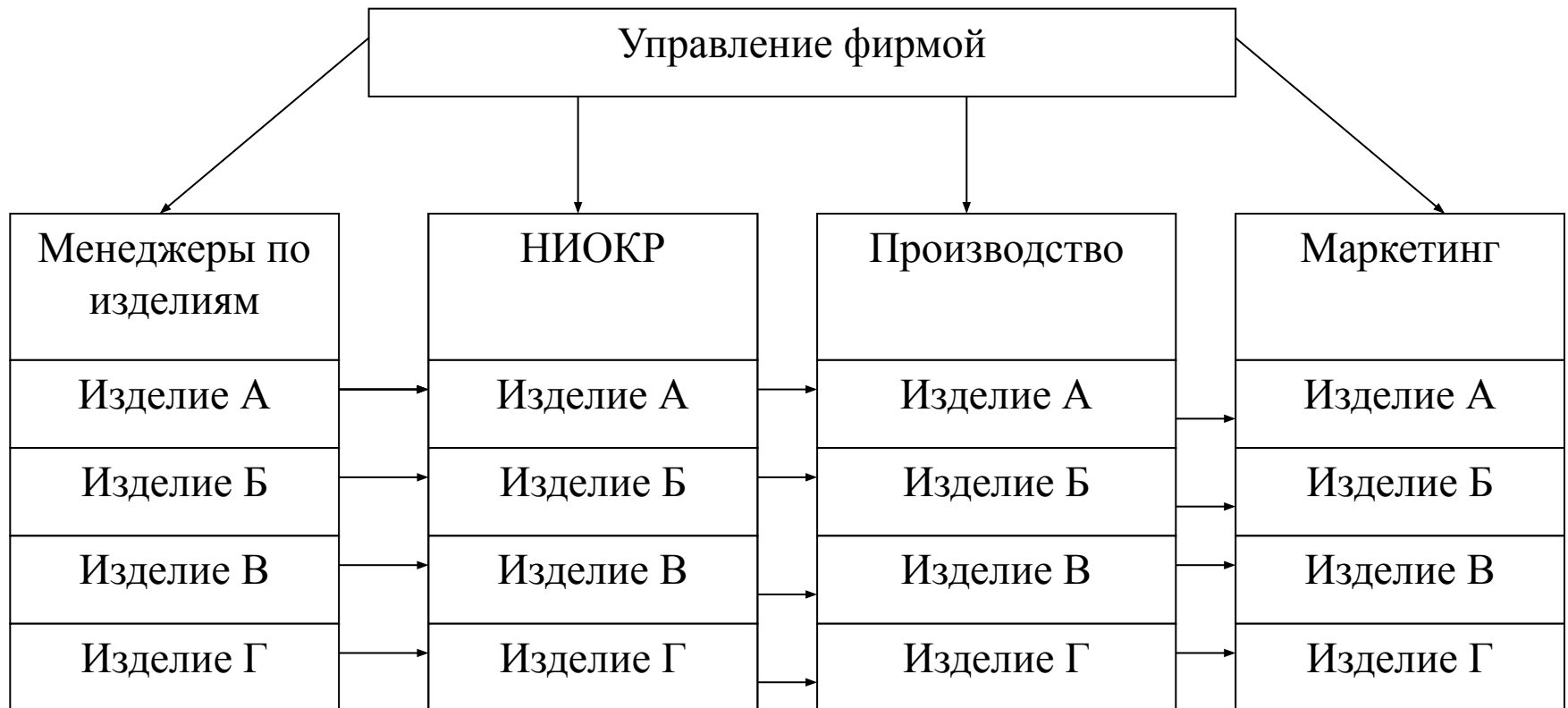


Д – директор; ФН – функциональные начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП — подразделения основного производства

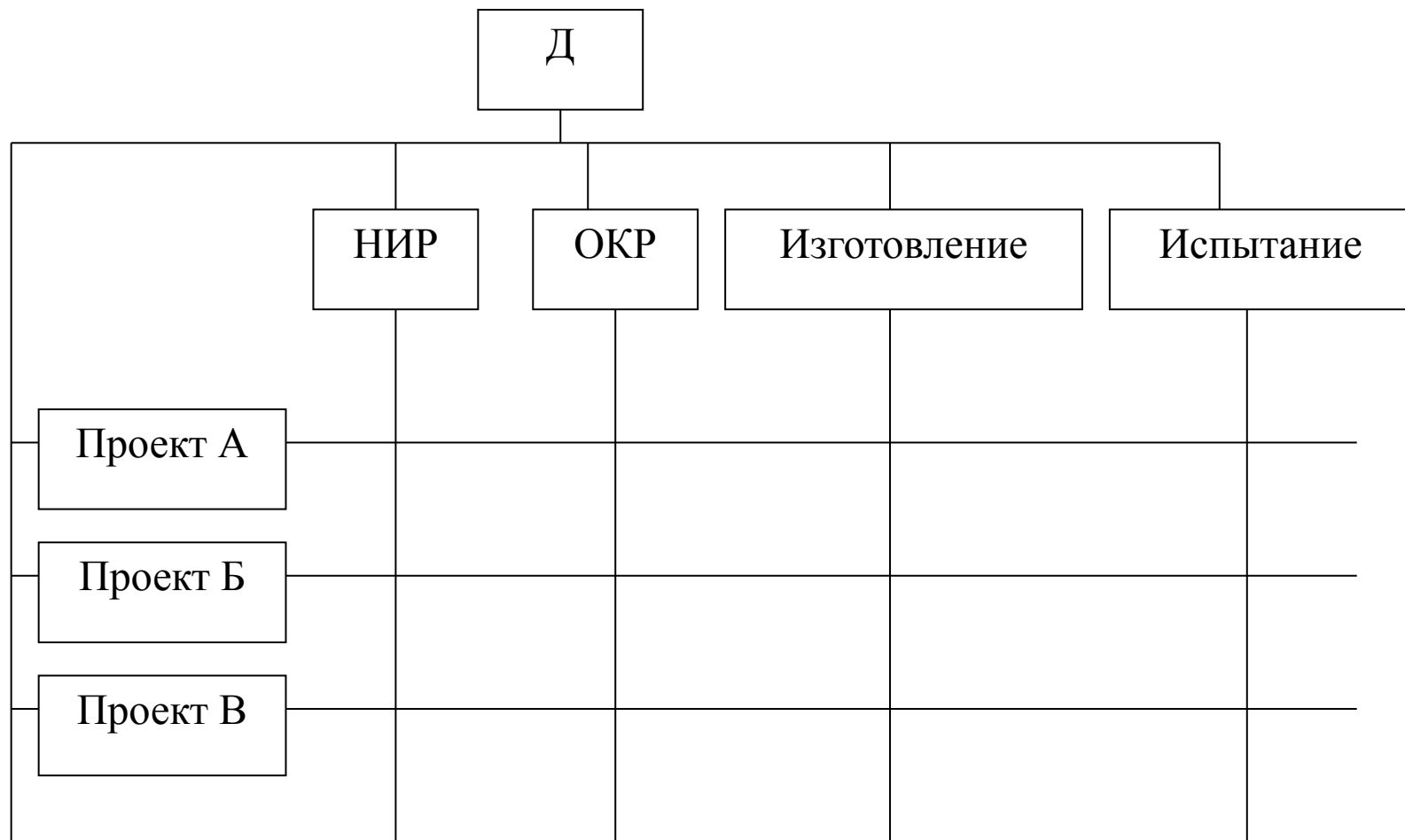
Дивизиональная структура управления



Матричная структура управления, ориентированная на продукт



Матричная структура управления по проектам



3. Методика проектирования организационной структуры управления.

Аспекты изучения и формирования организационной структуры управления :

Функциональный заключается в определении круга функций-задач, которые должна выполнять система, и в выделении ее обособленных подсистем (дерево целей).

Элементный аспект предусматривает выделение в отдельных подразделений с четким наделением их конкретными функциями-задачами .

Организационный аспект решает задачу формирования состава и содержания связей между элементами системы, т.е. окончательно решается вопрос об иерархическом построении организационной структуры, и создаются необходимые требования к взаимодействию подразделений одного иерархического уровня.

I этап

Предпроектное обследование		
	Разработка целей предприятия и стратегии их достижения.	
	Определение требований к организационной структуре предприятия и структуре управления.	



II этап

Разработка организационного проекта.		
	Построение организационной структуры предприятия	
	Построение функциональной структуры управления	
	Разработка схемы организационной структуры управления	

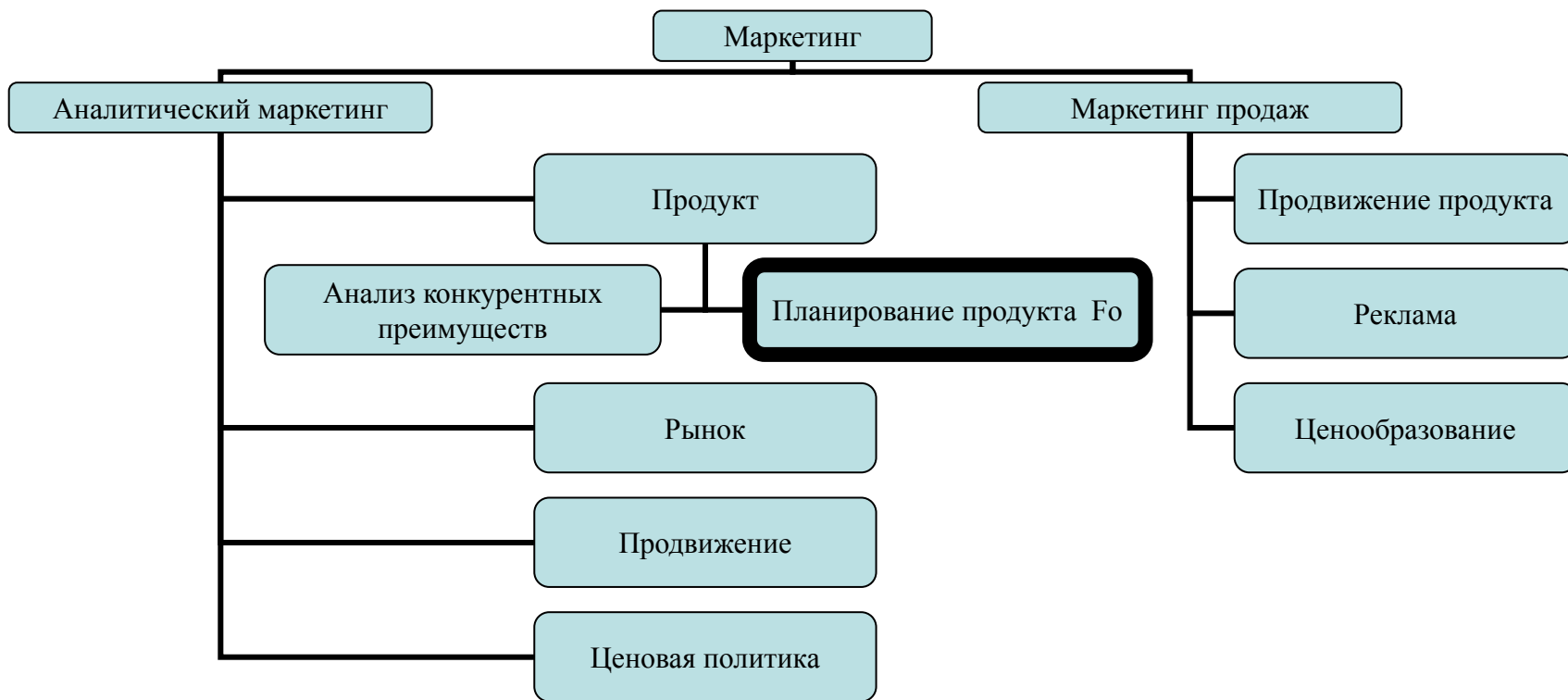


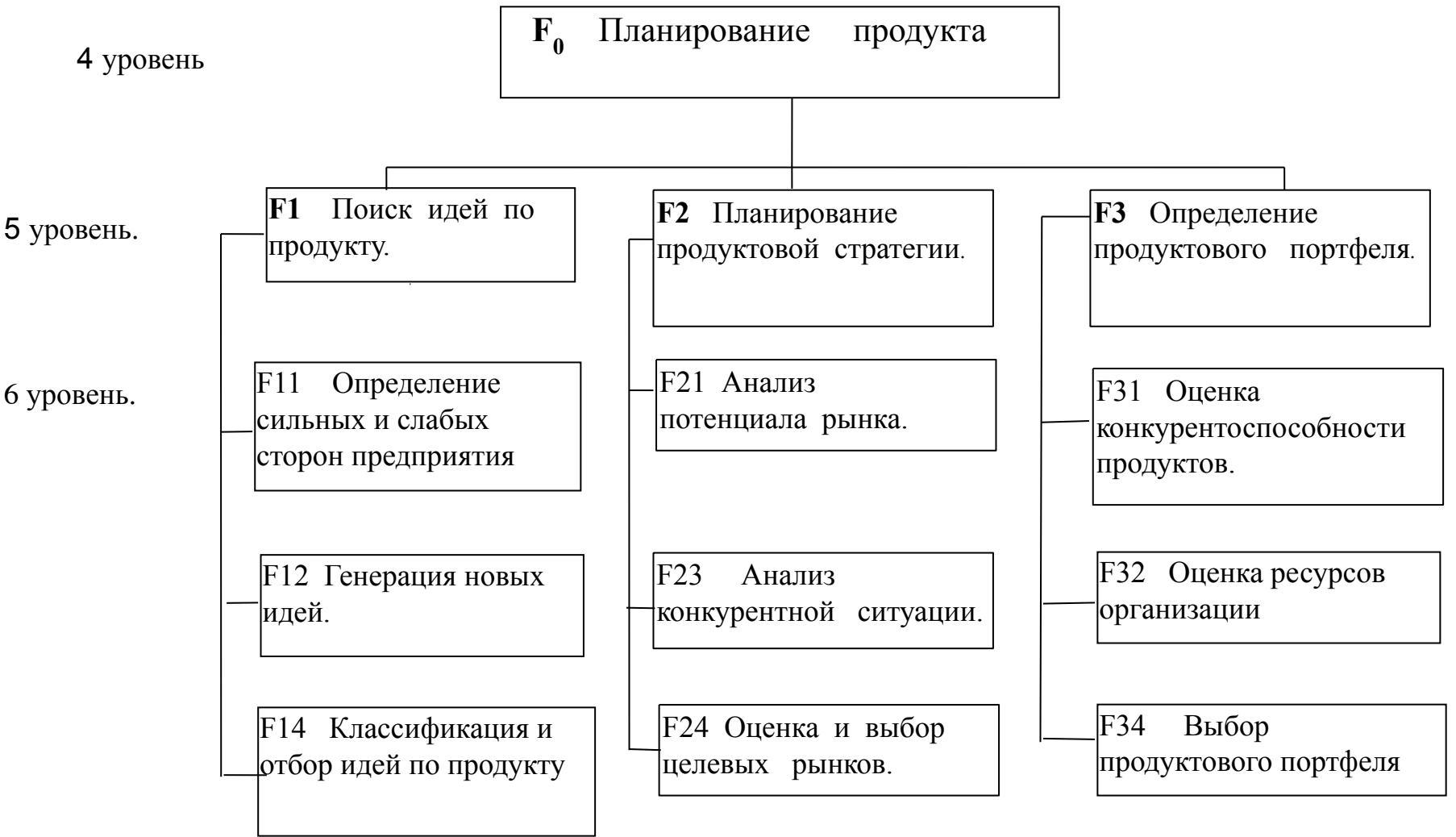
III этап

Внедрение организационного проекта		
	Подготовка организационной структуры к внедрению	
	Реализация проекта (создание реальной организации)	

Этапы организационного проектирования структуры управления в новом предприятии







Фрагмент классификатора функций

Шифр	Функции, подфункции, работы	Подразделения, за которыми закрепляется работа
1.	Маркетинг	
1..1.	Аналитический маркетинг	
1.1.1	Продукт	
1.1.1.1	Анализ конкурентных преимуществ	
1.1.1.2	Планирование продукта	
1.1.2.	Рынок	
1.1.2.1	Определение емкости рынка	
1.1.2.2	Анализ потребительских предпочтений	
1.1.2.3	Анализ конкурентов	
1.1.2.4	Сегментация рынка	
1.1.3	Анализ продвижения продукта	
1.1.3.1	Анализ эффективности каналов сбыта	
1.1.3.2	Анализ эффективности рекламы	

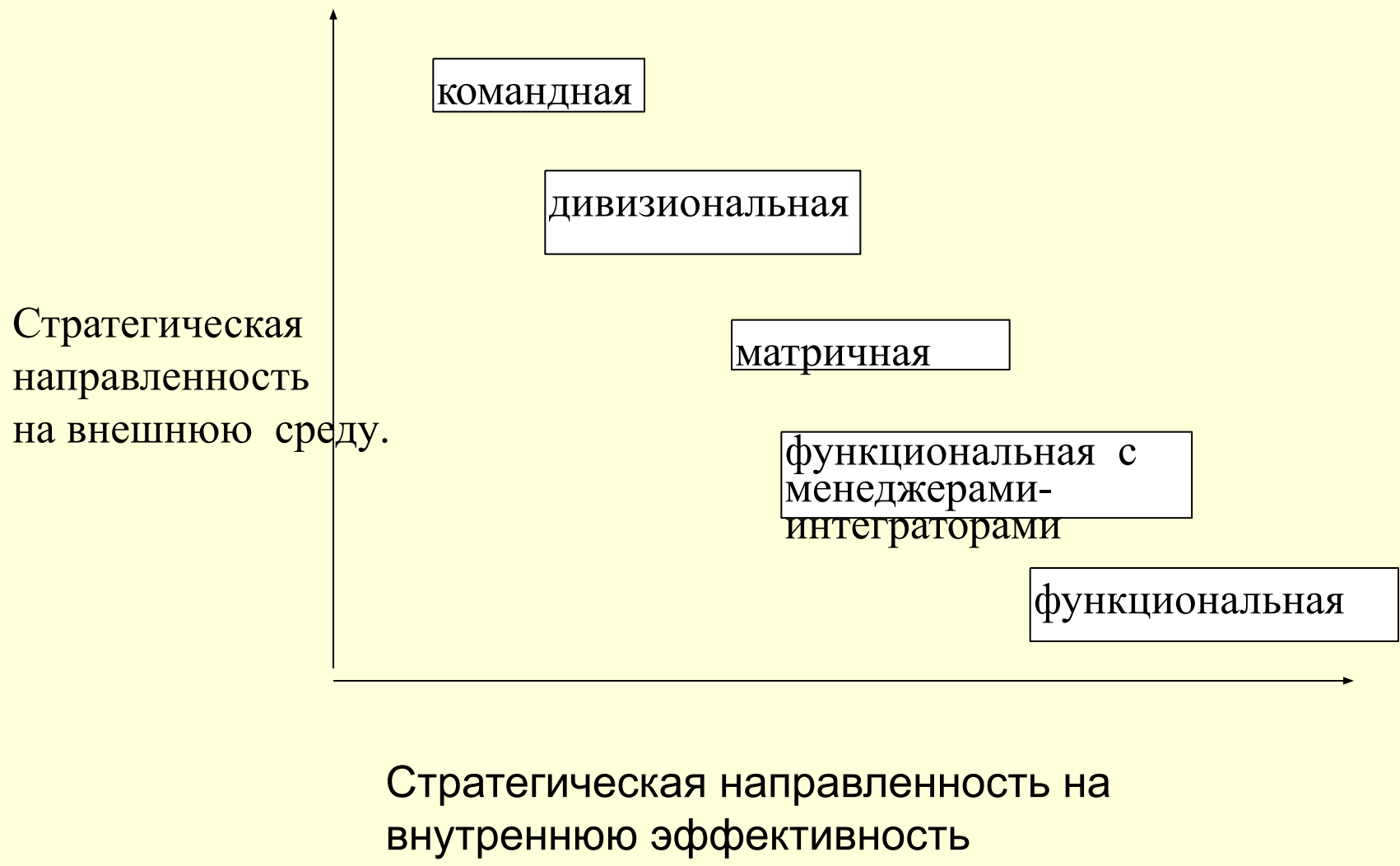
Методы определения оптимальной структуры

Метод аналогий. В рамках метода организационные формы и механизмы управления применяются к проектируемой организации. В результате вырабатываются типовые структуры управления со своими границами и условиями применения. Реализация метода происходит путём применения к разным типам организаций соответствующих им значений и организационных механизмов управления. Этот подход дополняется типизацией принципиальных решений по выбору взаимоотношений звеньев управленческого аппарата и по условиям работы в конкретной отрасли.

Экспертно-аналитический метод. В рамках этого метода привлекаются эксперты, которые производят аналитическое изучение специфики работы аппарата управления с целью выработки рациональных рекомендаций по реорганизации. К оценке привлекаются любые сотрудники компании (включая руководство). В расчёт берутся количественные данные деятельности организации, результативность предыдущих принципов управления, обобщённые передовые тенденции и т. д. Аналитическое мнение выносится не только на основе субъективных оценок экспертов, но и на основе итогов статистико-математической обработки.

Метод структуризации. Здесь вырабатывается система целей организации, что предполагает разработку «дерева целей» и экспертный анализ различных вариантов оргструктуры с точки зрения целевой ориентации и возможности достижения целей. В рамках метода соблюдается принцип однородности целей для каждого подразделения и кооперации элементов на базе взаимосвязи целей. Составленные карты прав и ответственности (захватывающей, в том числе, и межфункциональные виды деятельности) также производится с ориентацией на целевые факторы.

Метод организационного моделирования. Метод сводится к формализации графических, математических и прочих отображений распределения ответственности и полномочий в организации. На основе взаимосвязи переменных анализируются и оцениваются варианты организационных структур.



Взаимосвязь стратегии и структуры управления

Влияние размеров предприятия на степень жесткости структуры управления

Параметры	Размеры предприятия			
	Небольшое	Среднее	Крупное	Очень крупное
Централизация	Управление осуществляется одним лицом	Управление осуществляется несколькими руководителями	Децентрализация до уровня руководителей среднего звена	Усиление децентрализации
Формализация	Отсутствие письменных инструкций	Ограниченный круг инструкций	Формализация политики фирмы и принятых в ней процедур	Большинство видов деятельности регламентируется должностными инструкциями
Административная система	Отсутствуют узкие специалисты	Небольшое число узких специалистов	Увеличение штата узких специалистов	Множество профессиональных и обслуживающих отделов

Влияние технологии производства на структуру управления

Параметры	Технология производства		
	Мелкосерийное производство	Массовое производство	Непрерывное производство
Формализация структуры	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Норма управляемости для менеджеров низового звена	23	48	15
Доля высшего руководства в общей численности работников	Низкая	Средняя	Высокая
Структура в целом	органическая	механистическая	органическая