



# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**



**Автор: Андропова Ирина Владимировна,  
д.э.н., доцент, член-корреспондент РАЕН**

# **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1. ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОСУ**
- 2. ДИАГНОСТИКА ОСУ**
- 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОСУ**
- 4. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**
- 5. ОБОСНОВАНИЕ ВИДА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**
- 6. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В  
НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ**
- 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**

***Организационная структура управления (ОСУ)***  
определяется формой взаимоотношений уровней  
управления организацией и ее функциональных  
областей, направленных на достижение  
поставленных целей.

***Процесс организационного проектирования включает, как правило, следующие элементы:***

- **определение целей организации;**
- **выявление основных стратегических направлений деятельности для достижения этих целей и, соответственно, основных структурных подразделений;**
- **выбор типа структуры управления;**
- **определение количества уровней управления;**
- **установление соотношений полномочий различных должностей;**
- **определение должностных обязанностей.**

## **Принципиальная схема организационного проектирования систем управления**



## ***В организационном проектировании выделяют три основные стадии:***

- **формирование общей структурной схемы аппарата управления (стадия "композиции");**
- **определение состава основных подразделений и связей между ними (стадия "структуризации");**
- **разработка процедур управленческой деятельности (стадия "регламентации").**

# Стадии организационного проектирования ОСУ



## ***В организационном проектировании выделяют три основные стадии:***

- **формирование общей структурной схемы аппарата управления (стадия «композиции»);**
- **определение состава основных подразделений и связей между ними (стадия «структуризации»);**
- **разработка процедур управленческой деятельности (стадия «регламентации»).**



***К основным параметрам ОСУ, которые определяются на стадии «композиции» относятся:***

- цели организации;
- проблемы, требующие решения;
- общая характеристика функциональных блоков, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- соотношение централизации и децентрализации полномочий на различных уровнях;
- основные формы взаимоотношений с организациями-поставщиками и потребителями товаров (работ, услуг) (юридическими и физическими лицами);
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому составу.

## **Разработка характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности («регламентация») включает:**

- **определение состава внутренних элементов структурных подразделений;**
- **регламентацию задач и работ между конкретными исполнителями;**
- **установление ответственных за их выполнение;**
- **определение трудоемкости основных видов работ и квалифицированного состава исполнителей;**
- **разработку процедур выполнения управленческих работ, осуществляемых в подразделениях организации;**
- **определение порядка взаимодействия структурных подразделений при выполнении взаимосвязанных работ;**
- **оценка уровня затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления.**

## **Определение состава основных подразделений и связей между ними («структуризация»).**

- **Создание структурных подразделений обусловлено дифференциацией функций управления с учетом объема выполняемых работ, сложностью и масштабами деятельности организации.**
- **При построении внутриорганизационных связей и механизмов взаимоотношений между структурными подразделениями необходимо обеспечение оптимального сочетания их вертикальных и горизонтальных связей, минимальное количество промежуточных звеньев, наиболее рациональная технология выполнения управленческих процессов.**

## ***Общие требования к ОСУ***

- **гибкость;**
- **оперативность;**
- **оптимальное сочетание централизации и децентрализации при принятии решений;**
- **рациональное число уровней управления.**

## ***Разработка характеристик аппарата***

- **определение состава внутренних элементов структурных подразделений;**

## ***Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия***

### **1. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ПРЕДПРИЯТИИ**

- ! Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру Вашего предприятия***
- ! Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием***
- ! Сформулируйте существующую стратегию Вашего предприятия***
- ? Попробуйте ответить на вопрос: какой цели в последние 4-5 лет подчинялась работа Вашего предприятия ?**
- ! Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия***

## **Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия**

- ! Определите доминирующий мотив Вашего персонала**
- ? Попробуйте ответить на вопрос: для чего люди работают у Вас на предприятии? От этого во многом зависит, на что они способны. Если, конечно, эти способности важны для Вашей организации.**
- ! Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия**
- ! Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность Вашего предприятия**
- ? В какой степени благополучие (неблагополучие) Вашего предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?**

## **Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия**

- ! Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов**
- ? Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет - то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции?**
- ! Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям)**
- ? Меняется ли что-то в политике производства, сбыта, цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?**
- ! Сформулируйте основные принципы кадровой политики Вашего предприятия**
- ? Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве? Важна ли Вам производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?**



## **Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия**

- ! Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии за последние три-пять лет**
- ? Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства ?**
- ! Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию**
- ? Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта) ?  
Позволяет ли технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки?**
- ! Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии**
- ? Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?**

## **Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия**

**! Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия**

**? Попробуйте собрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы и каким образом?**

**Подвопросы:** стоит ли вкладывать средства в развитие Вашего предприятия? Что может привлечь и что отпугнуть в Ваших проектах потенциальных инвесторов и долгосрочных кредиторов?

**! Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии**

**? Достаточно ли жизнеспособна, с Вашей точки зрения, та организационная структура, которую использовало до сих пор Ваше предприятие? Если нет, то в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим?**

# Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия

## 2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

*! Нарисуйте хозяйственную структуру Вашего предприятия*

Подразделения основного производства и взаимосвязи между ними

### Технологическая Структура

Подразделения вспомогательного производства и взаимосвязи между ними

### Производственная Структура

Подсобные хозяйства, производства из отходов и объекты социальной сферы

### Хозяйственная Структура

Состав и взаимосвязи подразделений управления предприятием (структура управления)

### Организационная Структура Предприятия

# Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия

**! Сформулируйте критерии эффективности работы подразделений**

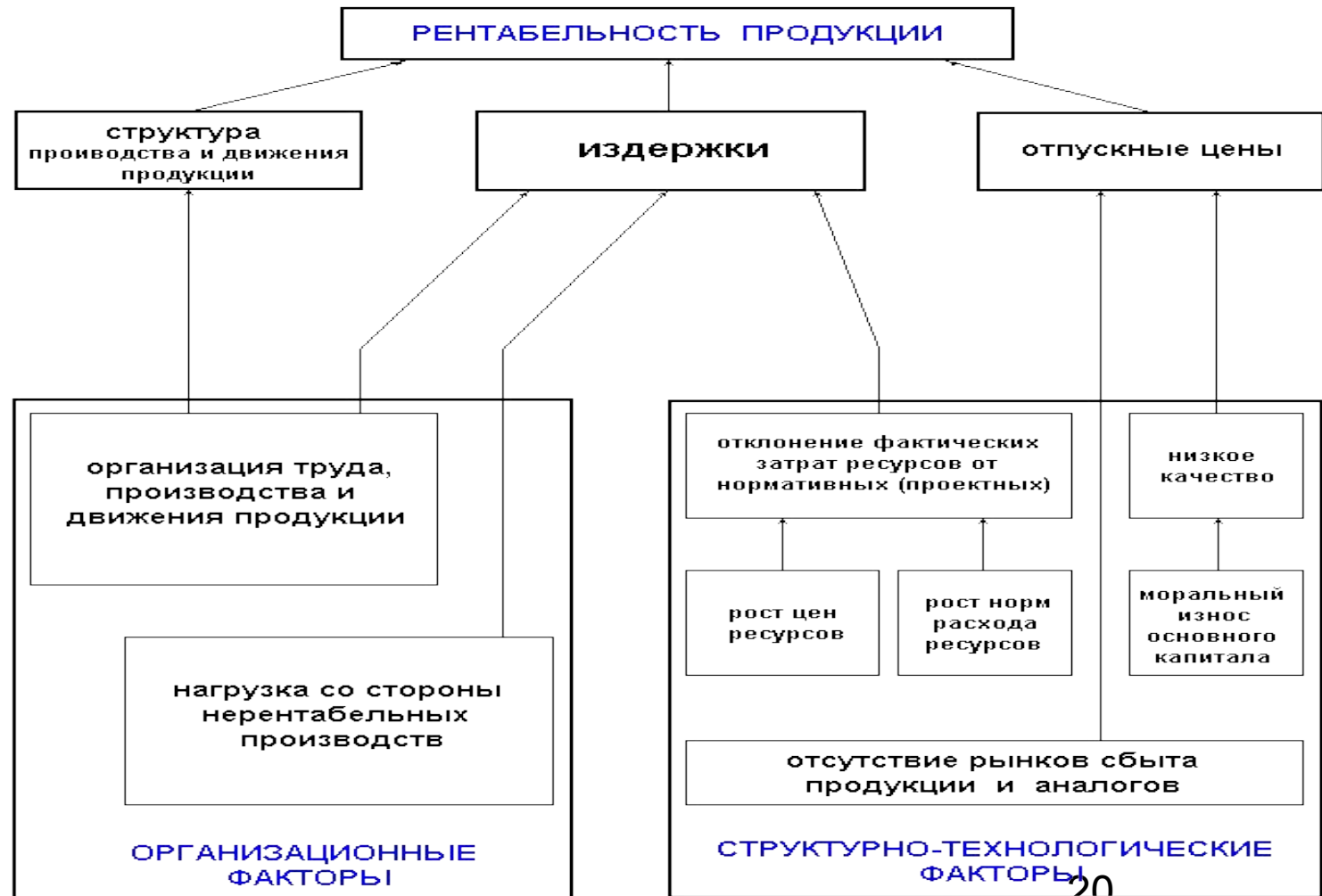


Рис. Факторы эффективности функционирования подразделений предприятия.

***Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия***

**! Проанализируйте наиболее значимые факторы, влияющие на текущие результаты (прибыль) работы подразделений Вашего предприятия**

**? Позволяют ли текущие результаты хозяйственной деятельности подразделения возместить сделанные затраты в сложившейся хозяйственной структуре?**

**Если нет - каковы причины неэффективности?**

**Связана ли она с принципиальной неконкурентоспособностью продукции (услуг) подразделения или является результатом нерациональных связей с другими подразделениями?**

## **Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия**

- ! Проанализируйте структуру и динамику затрат убыточных подразделений на производство продукции (услуг)**
- ? Какие элементы затрат росли быстрее всего и почему? Как связаны были изменение затрат и изменение физического объема производства?**
- ! Определите, возможен ли выход подразделений на безубыточную работу при сложившемся на конец периода соотношении цен реализации, величины и структуры затрат**
- ? Устранима ли неэффективная работа с помощью внутренних организационных преобразований или требуется серьезное обновление технологии?**

# Обоснование вида организационной структуры управления

- ! Определите принципы организации, подходящие для Вашего предприятия**
- ? Должно ли что-то измениться в механизме управления Вашим предприятием после преобразования его хозяйственной структуры? Каким образом могут быть распределены функции между сотрудниками и как затем осуществлять координацию их работы?**
- ! Нарисуйте исходную организационную структуру (управления и ее связи с хозяйственной структурой) Вашего предприятия**
- ! Распределите хозяйственную деятельность по подразделениям**
- ? Какие продукты и на каких рынках станут предметом ответственности подразделений реорганизованного предприятия ?**

# Обоснование вида организационной структуры управления

**!** *Распределите управленческие полномочия между администрацией предприятия (корпоративным центром) и руководством будущих продуктовых подразделений (бизнес - единиц)*

**?** *Какие именно функции подлежат распределению?*

В каждой организации могут быть выделены:

**(а) Основные функции.** Это функции, которые прямо связаны с выполнением целей организации и которые, с точки зрения клиента, в конечном счете обеспечивают конкурентоспособность

**Например,** для промышленного предприятия это следующие функции:

- исследования и разработки (так как потребителя интересует, какие продукты производятся и как они выглядят);
- производство (которое определяет стоимость продукции) и
- маркетинг (сбыт).



# Обоснование вида организационной структуры управления

**(б) Функции обеспечения.** Они прямо связаны с основными функциями.

Если функции обеспечения выполняются неэффективно, что отражается на цене, то потребитель этого не осознает.

В функции обеспечения входят:

- компьютерное и информационное обеспечение,
- логистика,
- контроль качества и сервисные услуги.

Это не жесткое правило. Для определенного потребителя очень важными могут быть сервисные услуги, а для другого - степень окончательной готовности продукта.

# Обоснование вида организационной структуры управления

- (в) Функции обслуживания.** Они позволяют организации функционировать в целом. В каждой организации эти функции выполняют:
- отдел кадров,
  - отдел организации и развития менеджмента
  - финансовый отдел,
  - администрация, хозяйственный отдел и внутренние службы.

Потребителям совершенно безразличны эти функции, и потому они им неизвестны. Но компания не может без них обойтись, они необходимы самой организации.

# Обоснование вида организационной структуры управления

**? Как именно должны распределиться эти функции? Как может измениться сфера компетенции корпоративного центра?**

а) Высокая **степень динамизма и (или) дифференциации рынка и (или) продукта.**

Это требует интегральной политики, при этом один или несколько менеджеров возглавляют продуктовую группу, в которую входят разработки, производство и маркетинг. Все это благоприятствует развитию системы управления хозяйственными подразделениями, которая, в свою очередь, способствует определенной целевой ориентации;

# Обоснование вида организационной структуры управления

б) Высокая **степень функционального динамизма и (или) функциональной синергии (эффекта совместной деятельности).**

Это требует функционального порядка, в котором функциональная сторона деятельности всех продуктовых групп согласована с функциональными отделами. Все это, в свою очередь, благоприятствует усилению функциональной организации, которая отличается высокой степенью эффективности отдельных функций и оптимальным использованием возможностей, связанных с осуществлением этих функций, для дальнейшего развития компании.

# Обоснование вида организационной структуры управления

*Если наблюдается низкая степень динамизма и (или) дифференциации продукта и рынка или, наоборот, высокая функциональная синергия и (или) динамизм, то правильным будет считаться выбор **функциональной организации**.*

*Если же имеется слишком слабая степень синергии или недостаточное развитие функций, но сильны продуктовый и рыночный динамизм и дифференциация, то предпочтение нужно отдать **организации с системой независимых подразделений**.*

# Варианты распределения сфер компетенции между корпоративным центром и бизнес-единицами

Основные аспекты деятельности корпоративного центра

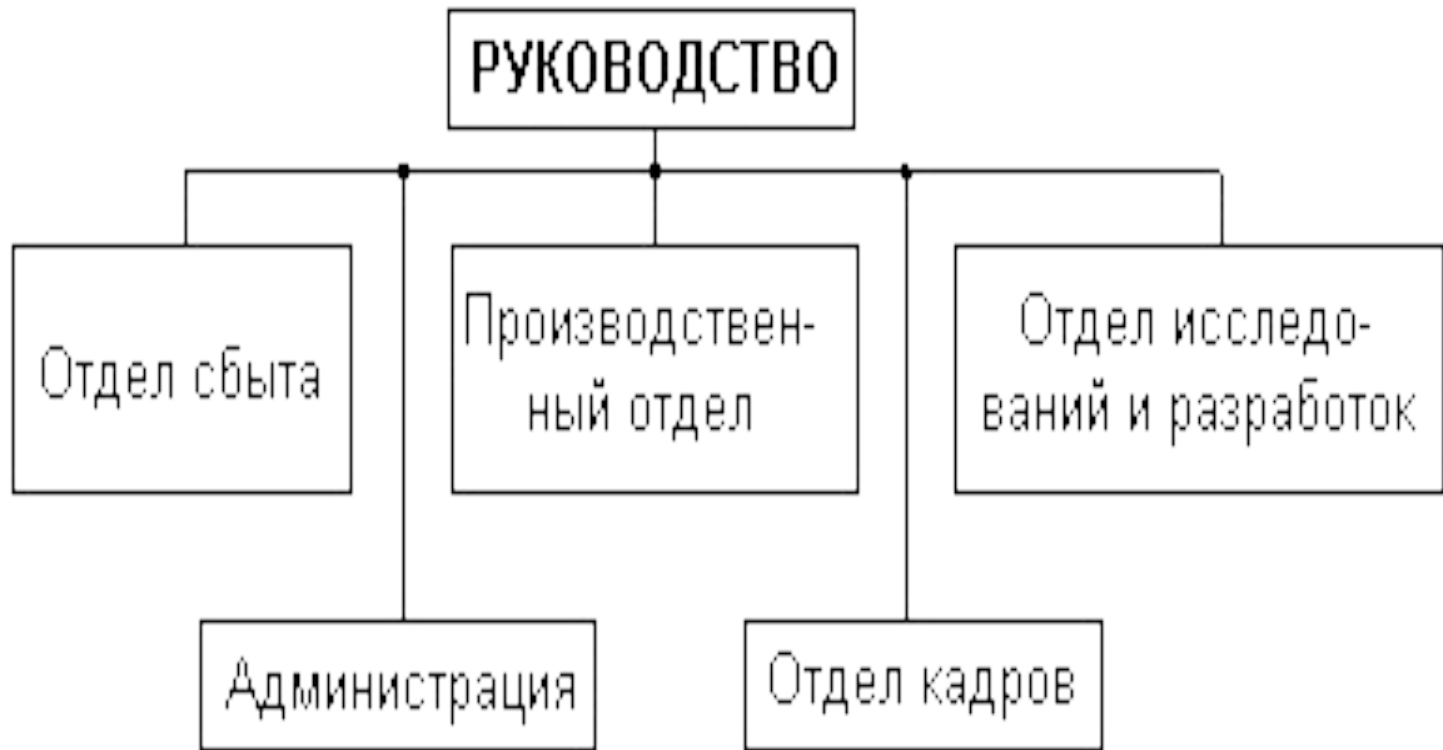
Участие в повседневной деятельности		Роль "оператора" (сегодня)
Направляющая и координирующая деятельность, а также содействие в стратегическом и финансовом планировании		Роль "тренера"
Финансовый контроль		
	Самостоятельные бизнес единицы	Единая производственно-коммерческая структура
		Наличие подразделений и функции совместного использования

Степень взаимозависимости между бизнес-единицами

# **Обоснование вида организационной структуры управления**

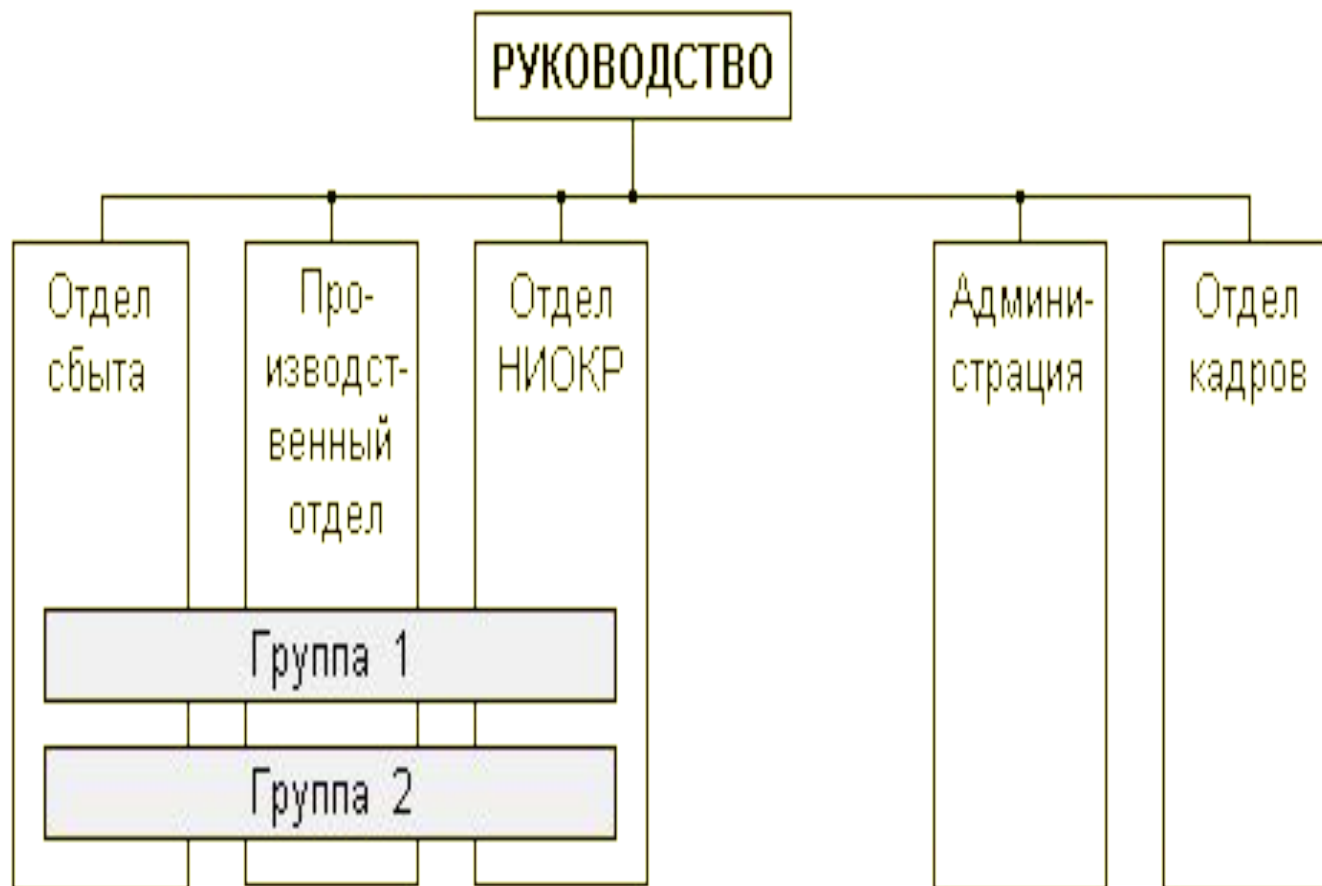
**? Какие функции необходимо оставить корпоративному центру, а какие - передать в подразделения?**

**! Окончательное решение о распределении полномочий принимайте, исходя из конкретной ситуации на Вашем предприятии**

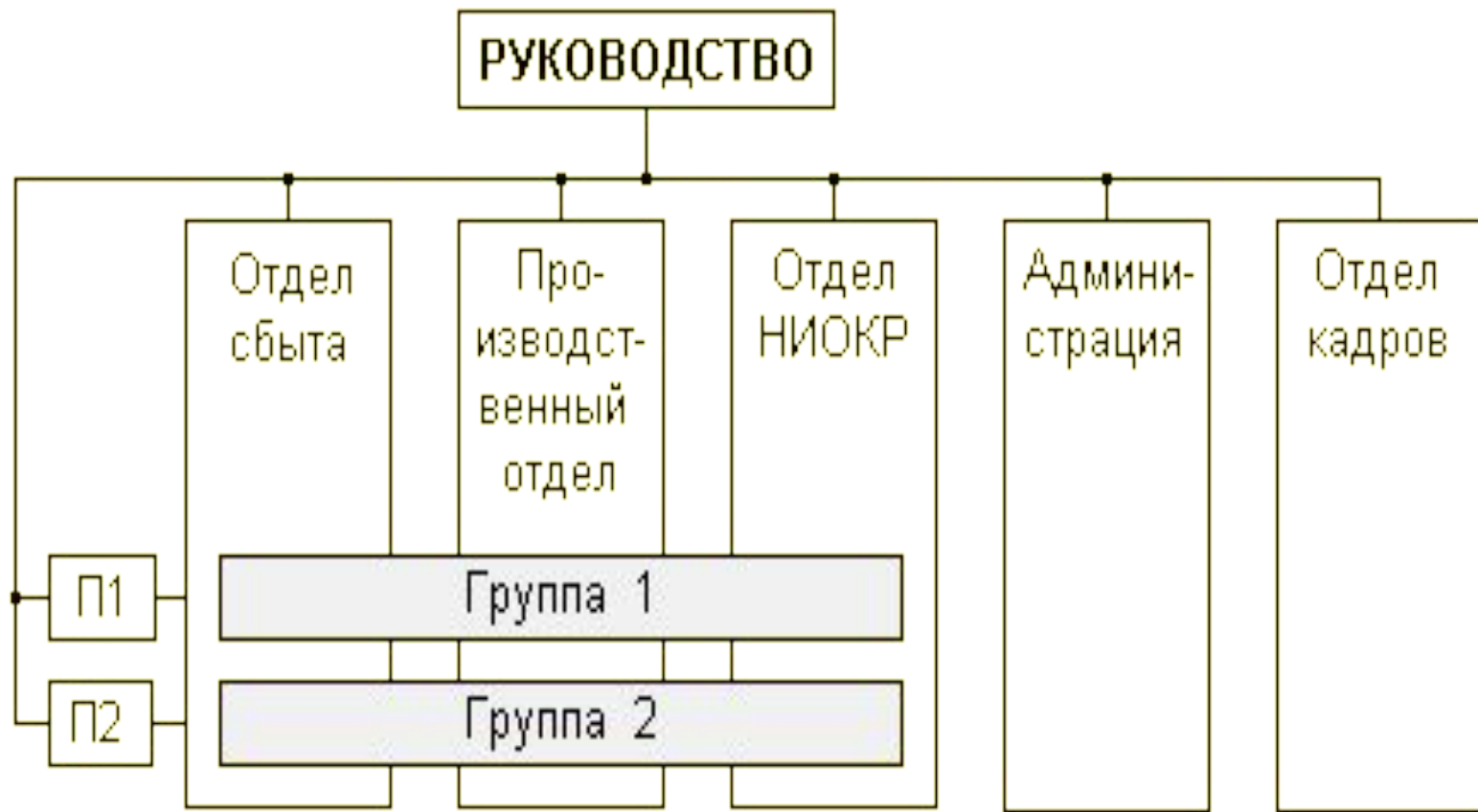


## Функциональная организация

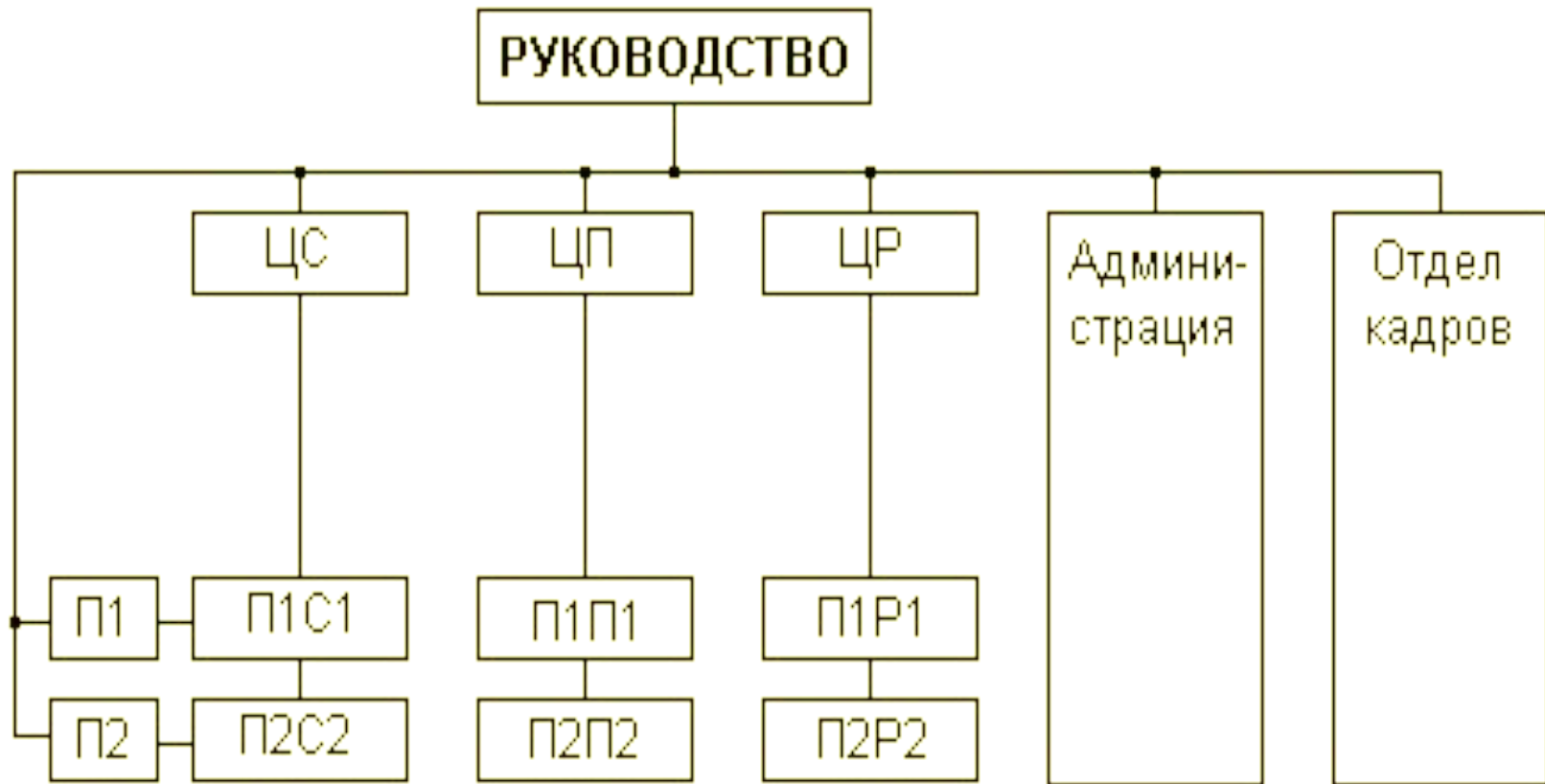




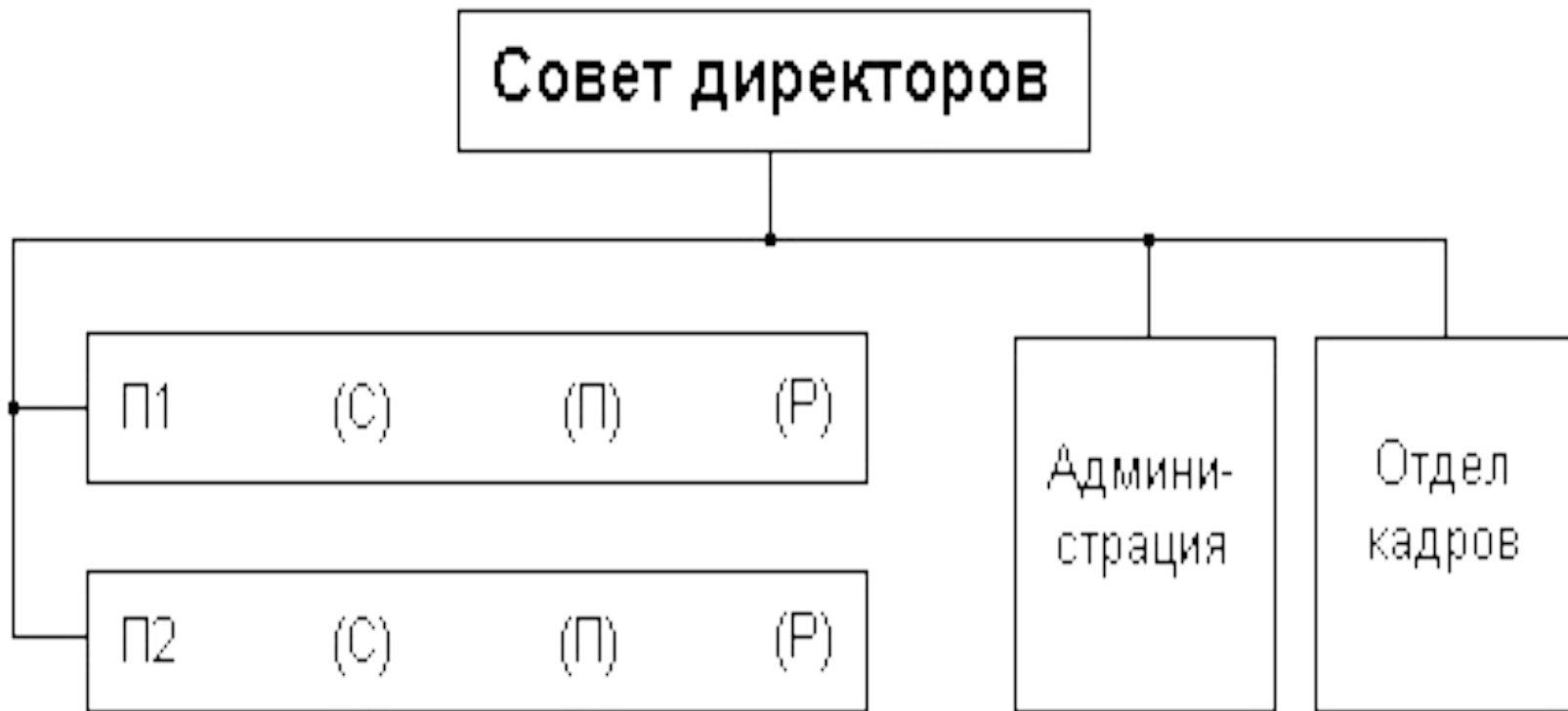
**Функциональная организация с  
продуктовыми группами**



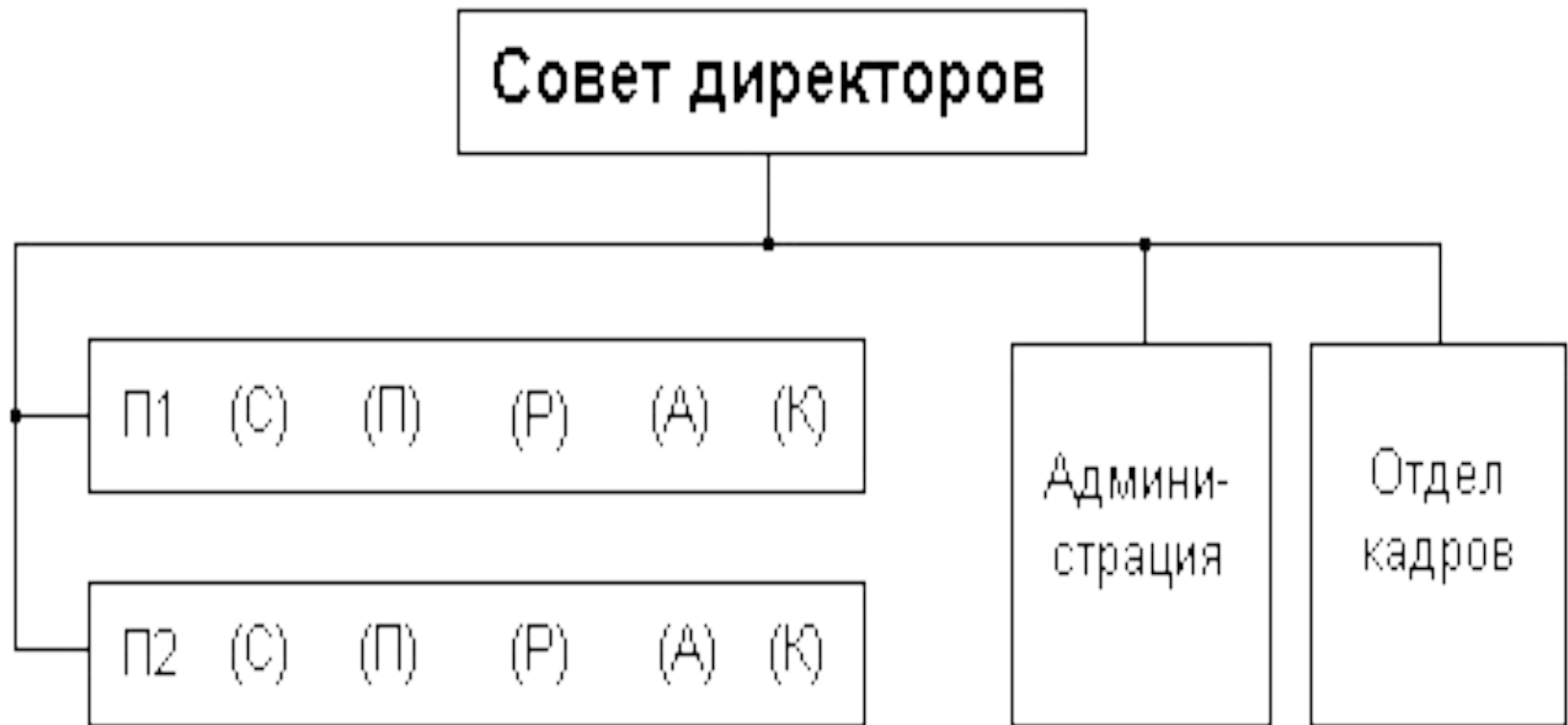
**Организация с маркетинговыми подразделениями (П1 и П2)**



**Матричная организация:**  
**ЦС, ЦП, ЦР - центральные отделы;**  
**каждое подразделение состоит из своих**  
**отделов - сбыта (ПС), производства (ПП),**  
**разработок (ПР)**

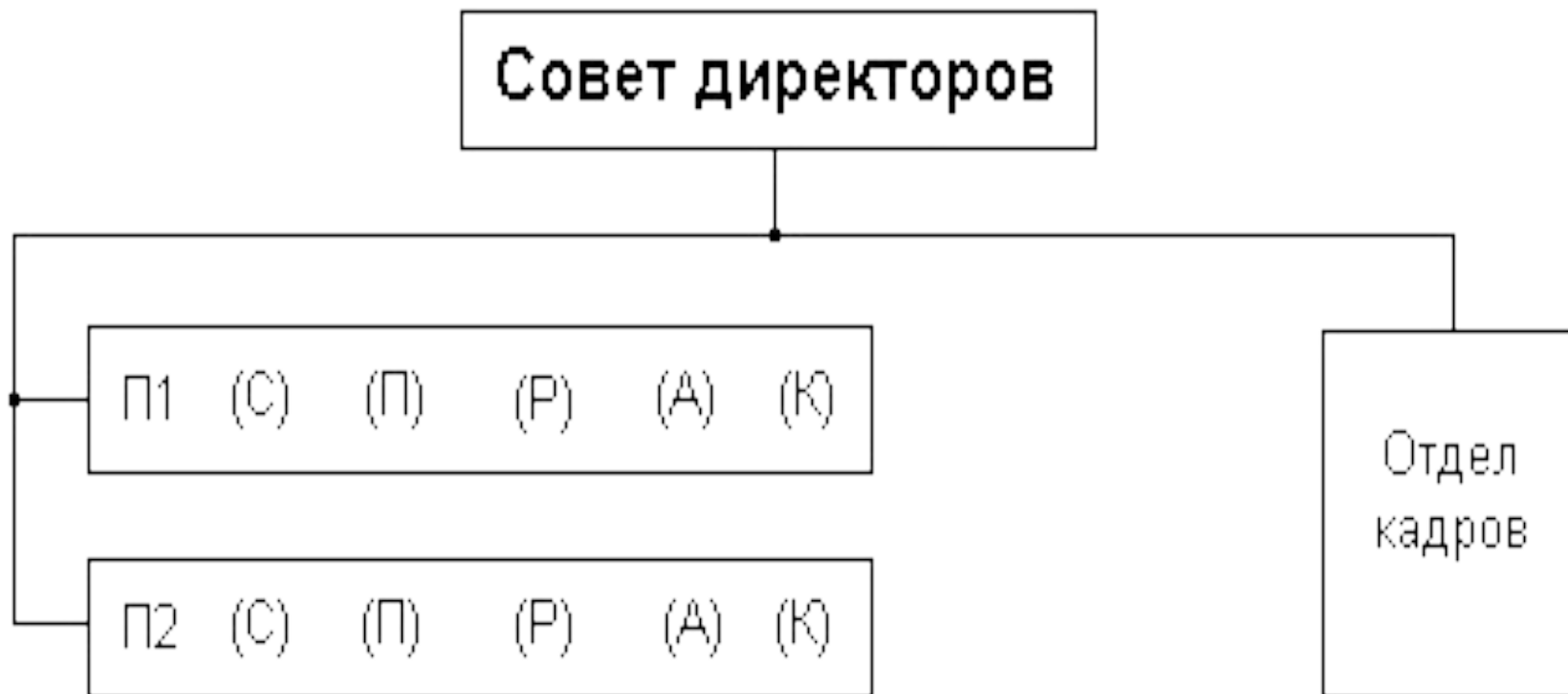


**Система подразделений с центральным аппаратом управления. У каждого подразделения свои отделы сбыта (С), производства (П) и разработок (Р)**



### **Система подразделений с децентрализованным аппаратом управления**

У каждого подразделения свои отделы сбыта (С), производства (П), разработок (Р), а также свой аппарат управления, состоящий из администрации (А) и отдела кадров (К)



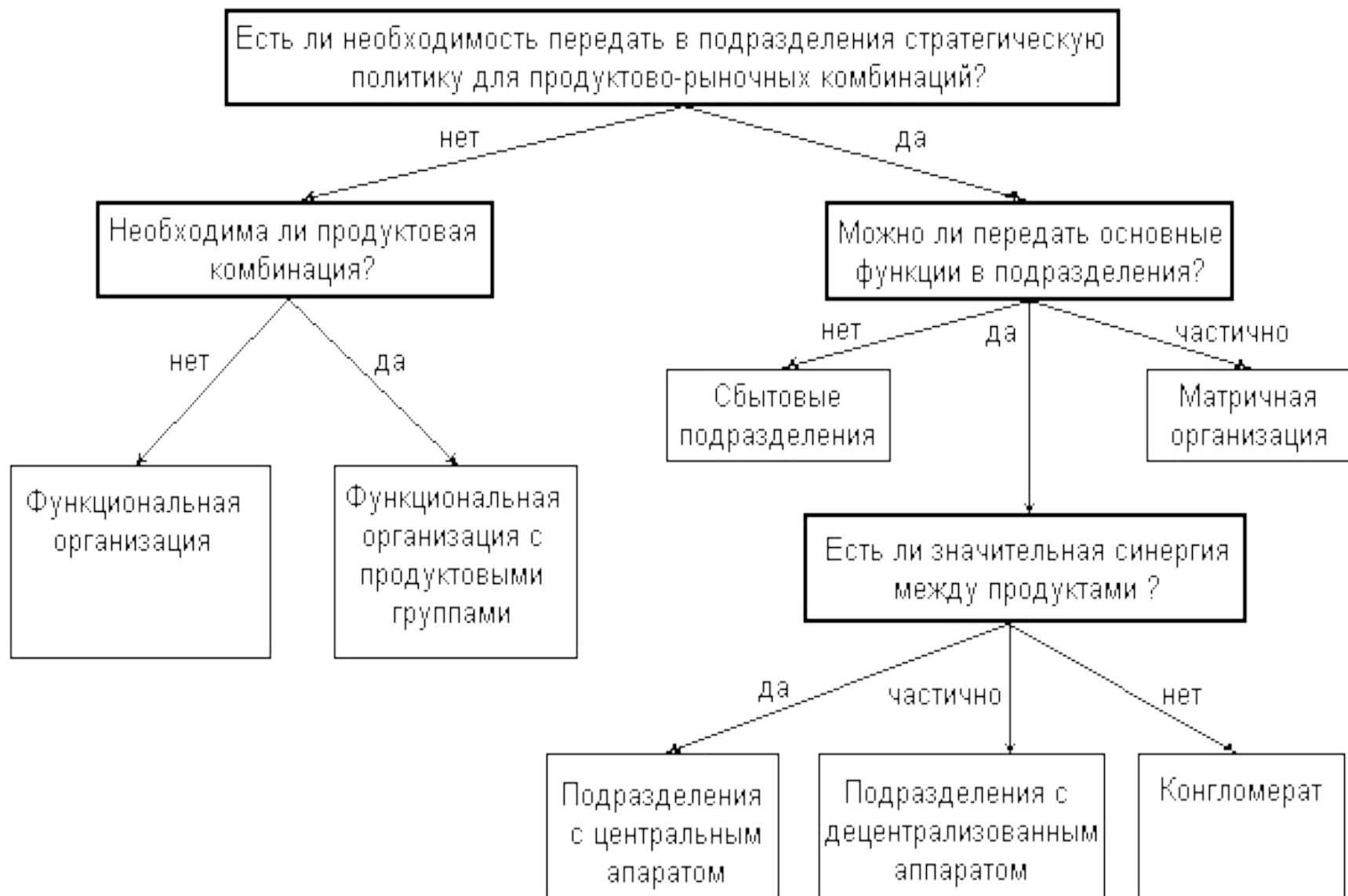
## Конгломерат

Конгломерат - это чисто финансовый холдинг (что придает корпорации характер инвестиционной компании), а не интегрированный тип предпринимательства с синергией между различными видами хозяйственной деятельности

# **Обоснование вида организационной структуры управления**

**Конгломератная форма управления,**  
соответствующая максимальной степени диверсификации и холдинговому механизму формирования структуры предприятия - наиболее приспособлена к динамичной рыночной среде с ее конъюнктурными колебаниями.

**В рамках конгломерата фактически происходит управление наиболее обезличенными активами, которые могут быть использованы в совершенно различных сферах деятельности и потому - будут приносить практически гарантированным доход при умелом управлении.**



### Алгоритм выбора структуры управления



## Обоснование вида организационной структуры управления

**! Нарисуйте новую организационную структуру предприятия, а также организационную структуру бизнес-единиц**

**! Подбирайте и сами назначайте руководителей бизнес-единиц**

**? Чем должен руководитель бизнес-единицы отличаться от руководителя обычного подразделения предприятия?**

**Принципиальные требования к руководителям бизнес-единиц.**

*- способность принимать решения и отвечать за их выполнение*

*- умение разбираться в широком наборе функций, осуществляемых подразделением (НИОКР, производство, маркетинг и т.д.)*

*- умение находить общий язык с партнерами по бизнесу (поставщиками, потребителями, профсоюзами и общественными организациями, банками, органами власти и т.д.)*

*- обладание авторитетом среди подчиненных и умение создать рабочую обстановку в коллективе*

*- способность принимать и осуществлять намечающиеся преобразования на предприятии.*

## **Обоснование вида организационной структуры управления**

***! Вопрос о персоналиях руководителей подразделений внутри бизнес-единиц решайте избирательно***

**? Какие должности должны быть "номенклатурой" центрального руководства, а какие необходимо отдать в ведение руководителей бизнес-единиц? Как еще (кроме прямого назначения) центральное руководство может регулировать процесс кадрового обеспечения.**

***! Вопрос о персоналиях руководителей подразделений внутри бизнес-единиц решайте избирательно***

**? Какие должности должны быть "номенклатурой" центрального руководства, а какие необходимо отдать в ведение руководителей бизнес-единиц? Как еще (кроме прямого назначения) центральное руководство может регулировать процесс кадрового обеспечения.**

## РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

- ! Установите степень ответственности бизнес-единиц в соответствии со степенью их свободы в принятии решений. Прежде, чем устанавливать критерии оценки эффективности бизнес-единицы, определите ее полномочия (функции), то есть область, в рамках которой она может принимать самостоятельные решения*
- ? Ответьте на следующие вопросы: может ли бизнес-единица влиять на доходы от реализации и прибыли от реализации продукции, которую они производят или они в состоянии проконтролировать лишь свои затраты и качество? За что (достижение каких целей) должно нести ответственность каждая бизнес-единица?**

<p><b>Производство</b> (технологический процесс, труд, расходование материалов, использование оборудования)</p> <p><b>ЦЕНТР ЗАТРАТ</b> (критерий оценки - затраты, качество)</p>				
<p><b>Рынок</b> (потребители, каналы товародвижения, продвижение, цены)</p> <p><b>ЦЕНТР ДОХОДОВ</b> (доход от реализации)</p>				
<p><b>Товарный ассортимент (ассортиментная политика)</b></p> <p><b>ЦЕНТР ПРИБЫЛИ</b> (критерий оценки - прибыли от реализации)</p>				
<p><b>Капитал</b> (помещения, оборудование, запасы, расчеты, кредит)</p> <p><b>ЦЕНТР ИНВЕСТИЦИЙ - 1</b> (критерий оценки - рентабельность инвестиций)</p>				
<p><b>Капитал, сформированный за счет средств акционеров</b></p> <p><b>ЦЕНТР ИНВЕСТИЦИЙ - 2</b> (критерий оценки - отклонение прибыли от норматива рентабельности акционерного капитала)</p>				

**Классификация бизнес-единиц по области контроля и критерию оценки эффективности.**

# РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

- ! Разработайте общие принципы отношений между подразделениями*
- ! Разработайте систему критериев оценки качественной стороны работы бизнес-единиц*
- ? В каких случаях денежных критериев оценки эффективности деятельности бизнес-единиц может быть недостаточно?**

## Система нефинансовых критериев деятельности подразделений

Критерий эффективности	Показатель эффективности	Возможные источники информации
Доля рынка	Доля в общем объеме продаж на рынке	Опрос дилеров по данным продаж и конкурентов
Своевременность поставок	Доля своевременных поставок в общем числе поставок	Опросы покупателей, выполнение договоров и накладные
Повышение квалификации сотрудников	Отношение количества проведенных занятий к требуемому количеству занятий	Опросы сотрудников и данные кадровых служб
Качество продукции	Доля бракованной продукции в общем объеме выпуска	Данные служб качества, число рекламаций, и отчеты сервисных центров по количеству произведенных гарантийных ремонтов
Инновации	Доля новой продукции в общем объеме продаж	Отчеты отдела сбыта по объемам и динамике продаж
Качество обслуживания	Доля повторных покупателей в общем числе покупателей за год	Данные отдела сбыта
Качество производственных процессов	Доля партий, принятых с первого предъявления, в общем объеме производства	Данные служб качества
Эффективность управления	Доля невыполненных действий в общем числе утвержденных необходимых действий	Доля невыполненных действий в общем числе утвержденных необходимых действий

# РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

- ! Разработайте общие принципы отношений между подразделениями*
- ! Разработайте систему критериев оценки качественной стороны работы бизнес-единиц*
- ? В каких случаях денежных критериев оценки эффективности деятельности бизнес-единиц может быть недостаточно?**

# РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

*! Создайте систему материального стимулирования руководителей бизнес-единиц*

**? Каким образом поощрить предпринимательскую активность каждого из руководителей бизнес-единиц и одновременно обеспечить целостность предприятия?**

*! Проследите, чтобы система материального стимулирования была сквозной*

**? Преобразования должны поддержать не только руководители, но и, возможно, в первую очередь, сотрудники. Каким образом можно заинтересовать рядовых работников предприятия в реальных, необходимых потребителям результатах их труда ?**



## **Критерии оценки качества работы некоторых групп работников**

<b>Группы работников</b>	<b>Критерий поощрения (премирования)</b>
Руководители среднего звена (мастера, старшие специалисты, руководители групп)	Достижение целевых показателей в соответствующей функциональной области
Рабочие	Качество продукции и своевременность выполнения заказов
Торговые представители	Объем и цены продаж, структура ассортимента

## РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

**! Сформируйте руководящий комитет по реструктуризации предприятия**

**Например,**

<b>Должность</b>	<b>Задачи в руководящем комитете</b>
Руководитель предприятия	Общее руководство
Заместитель по финансовым вопросам	Доработка концепции преобразований
Заместитель по кадрам	Сокращение штатов и трудоустройство
Главный экономист	Доработка и внедрение финансовых систем (расчет бюджета, система критериев оценки эффективности, внутреннее ценообразование)
Главный бухгалтер	Внесение изменений в процедуры учета

# РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

- ! Организуйте подробные семинары по подготовке руководителей и сотрудников*
- ! Создайте временный комитет управляющих, который помог бы смягчить переход от старой организационной структуры к новой*
- ! Разработайте подробный план реализации программы преобразований и регулярно сопоставляйте достигнутые результаты с запланированными*
- ? Кто и какие задачи будет выполнять в рамках программы преобразований?**

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**! Управляйте процессом сокращения штатов, не давая ему пойти стихийно**

**Основные категории персонала, подлежащего увольнению в первую очередь - нарушители трудовой дисциплины, работники низкой квалификации, люди с маленьким стажем работы в данном подразделении, пенсионеры (как правило).**

**! Профессионализм работников необходимо принять в качестве главного критерия кадровой политики (в т.ч. политики сокращения штатов)**

**! Согласуйте планы сокращения со всеми заинтересованными сторонами**

**! Сведите все кадровые решения в единый конкретный план**

**! Ищите решения, которые могут оказаться одновременно выгодными как компании (решив проблемы с избыточной рабочей силой, а также с не приносящими доход активами), так и ее сотрудникам**