

# **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). ,

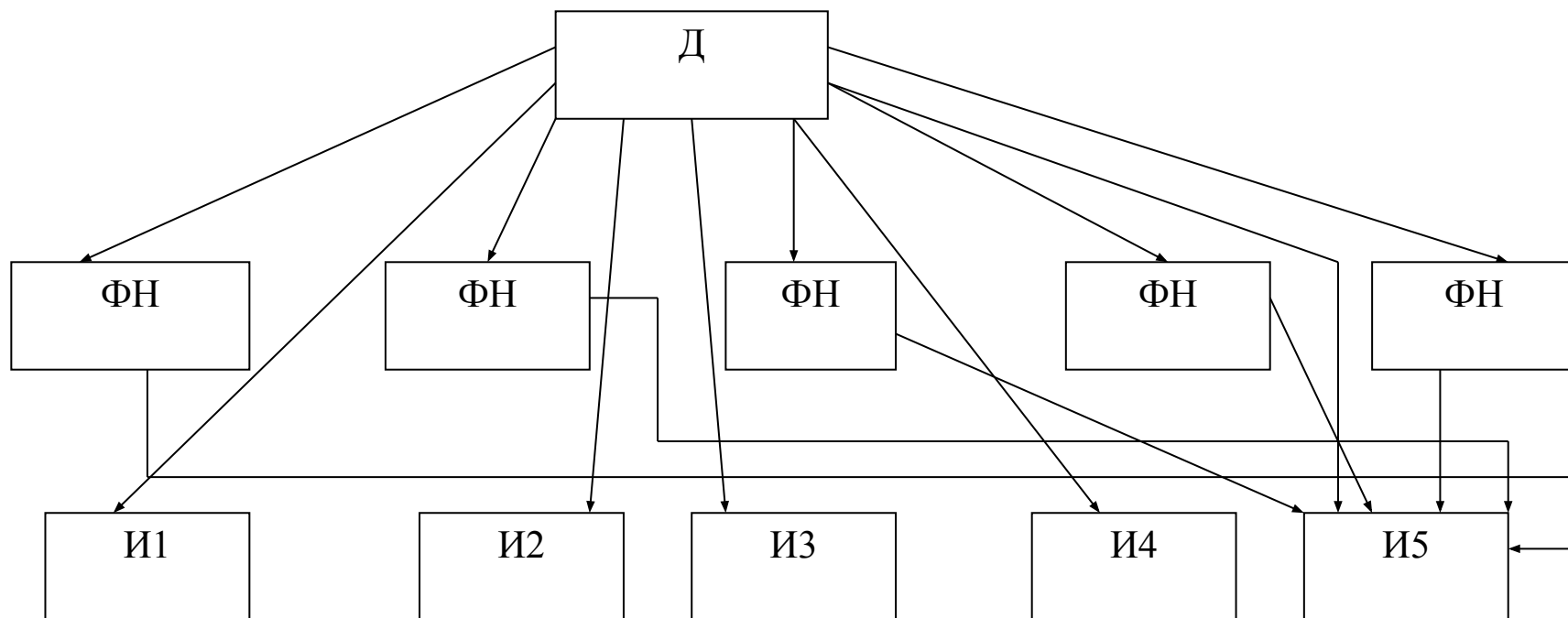
**линейные** (идут в организационной иерархии сверху вниз, это отношения начальника с подчиненными, в которых начальник реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными) и **функциональные** (осуществляются между работниками разных звеньев и ступеней управления, выполняющих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

**норма управляемости.**

# Основные законы рациональной организации управления:

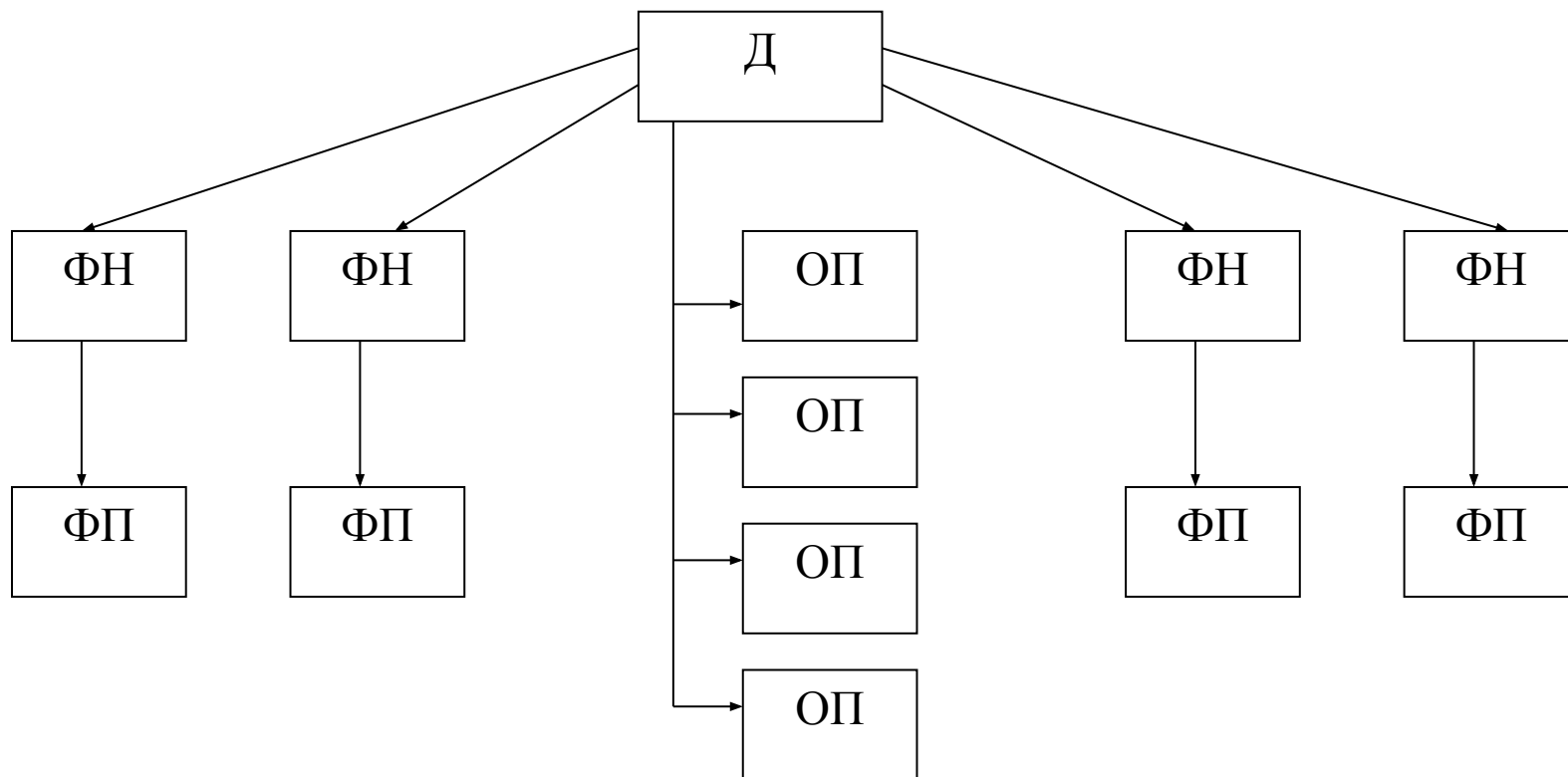
- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных 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



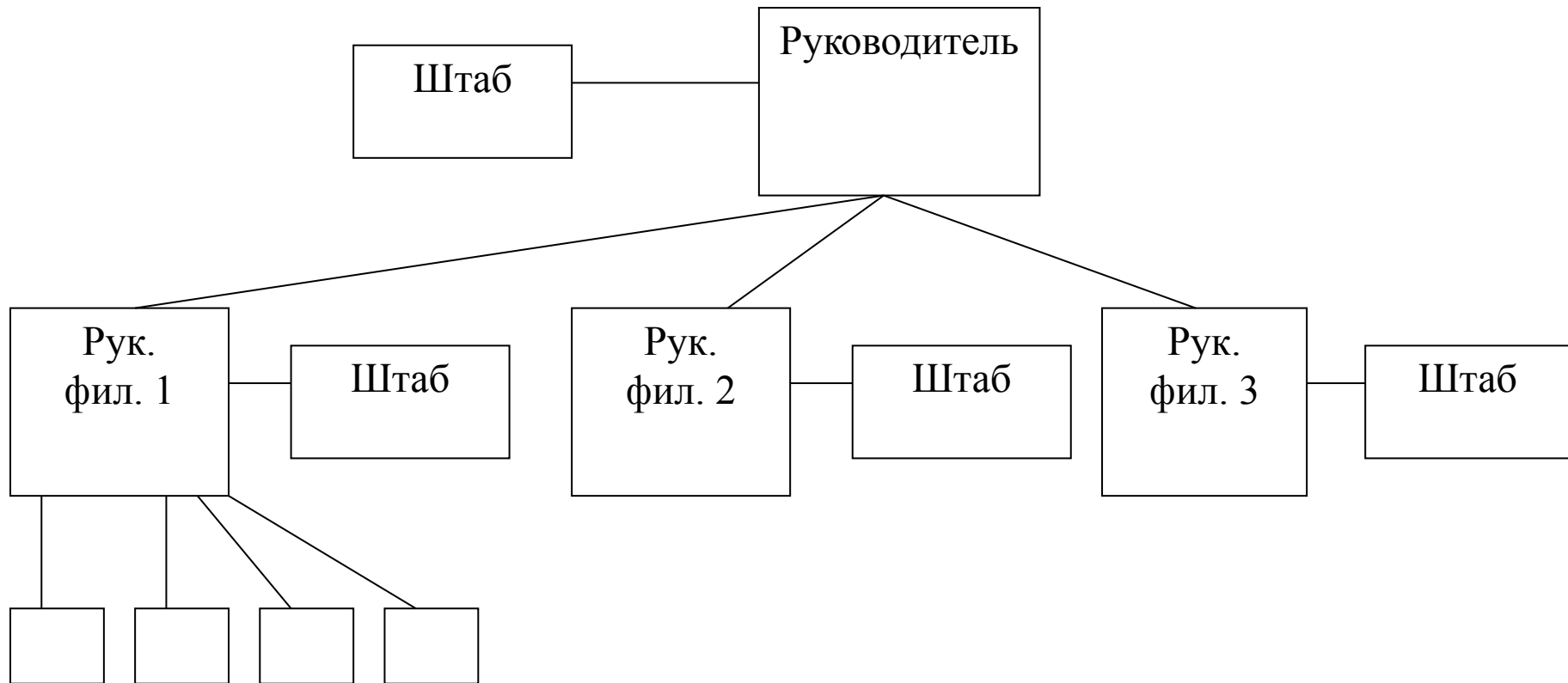
Д – директор, ФН – функциональные начальники, И – исполнители

# Линейно-функциональная структура управления



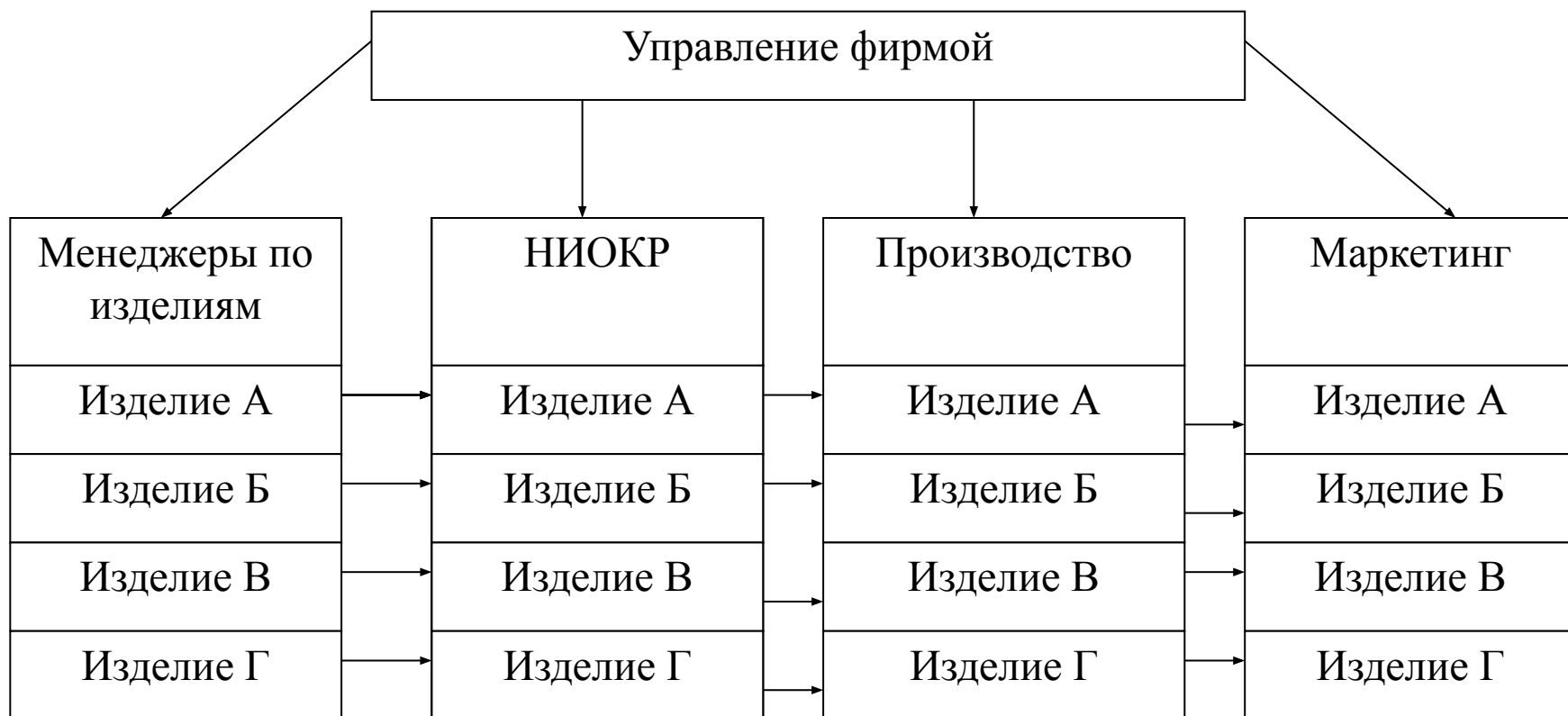
Д – директор; ФН – функциональные начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП — подразделения основного производства

# Дивизиональная структура управления

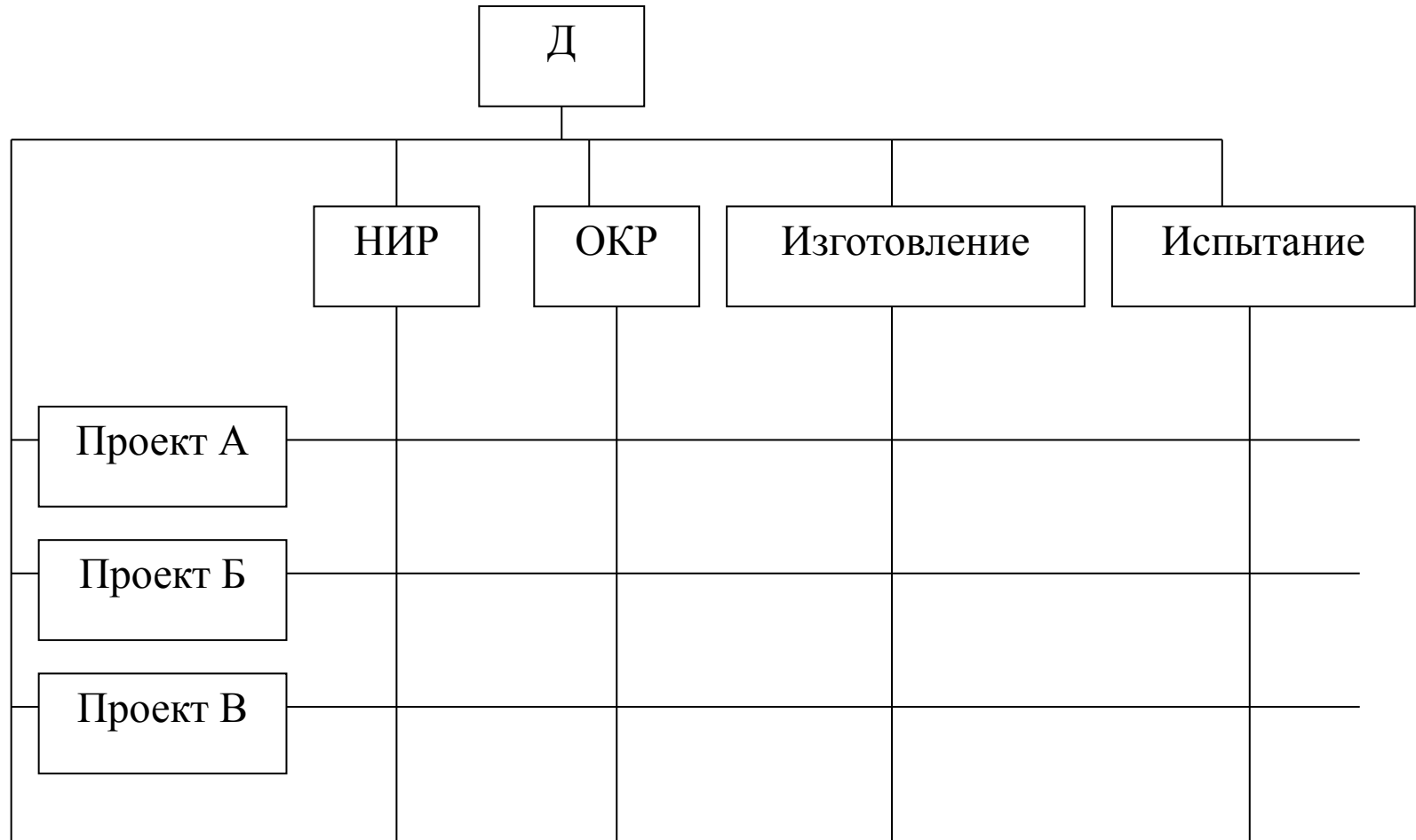




# Матричная структура управления, ориентированная на продукт



# 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 |  |

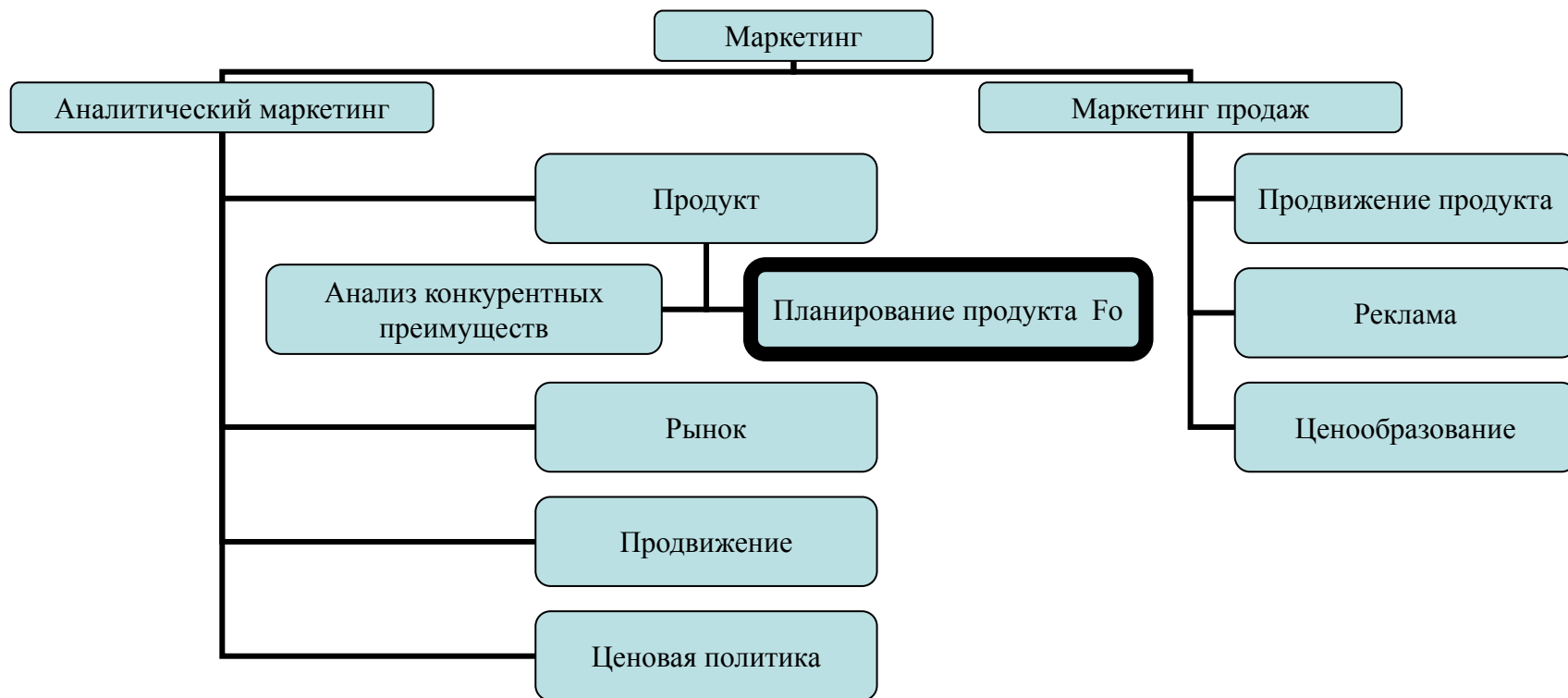


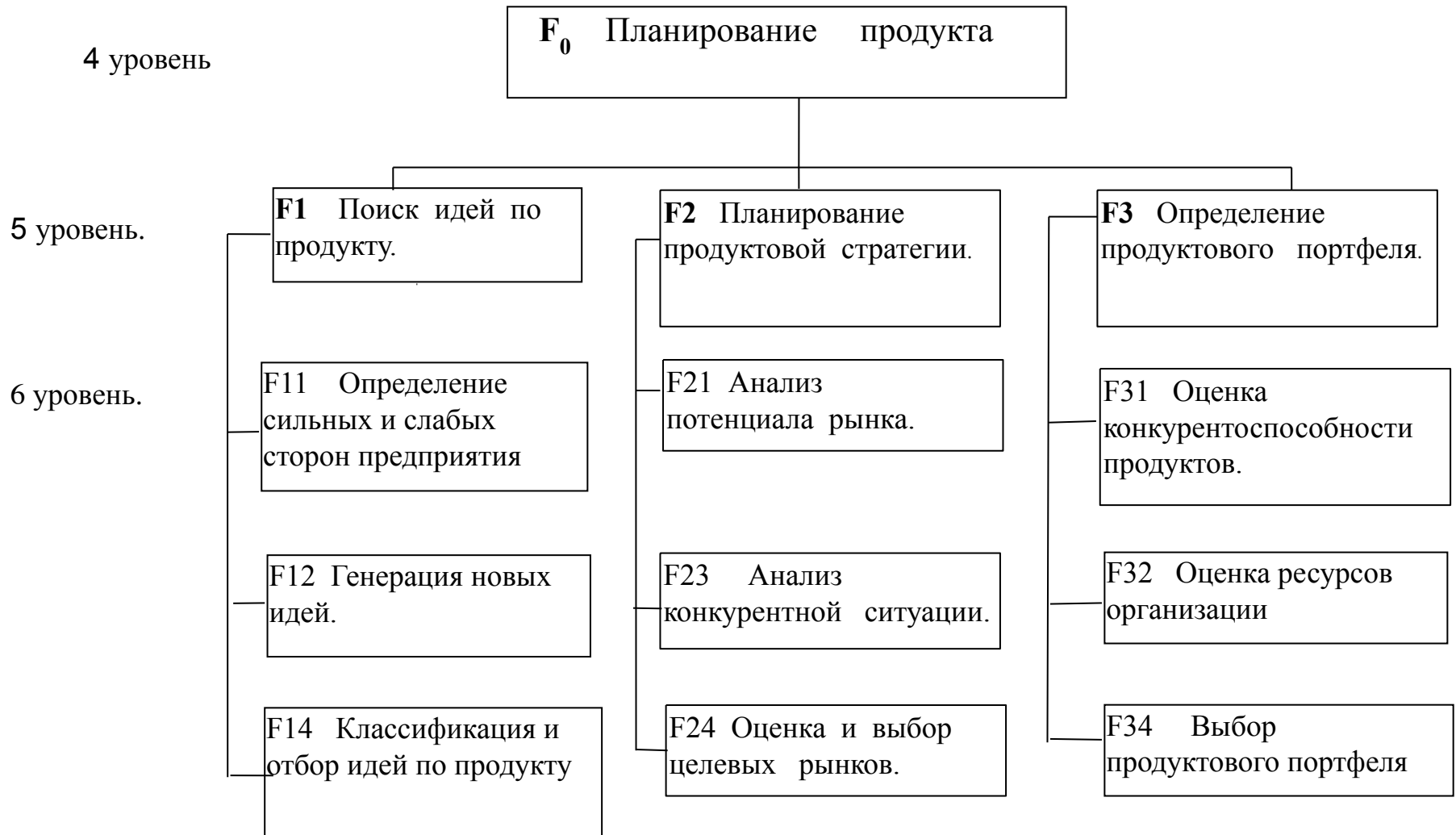
III этап

| 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 |
|--------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>1.</b>    | Маркетинг                           |                                                |
| <b>1..1.</b> | 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        |                                                |



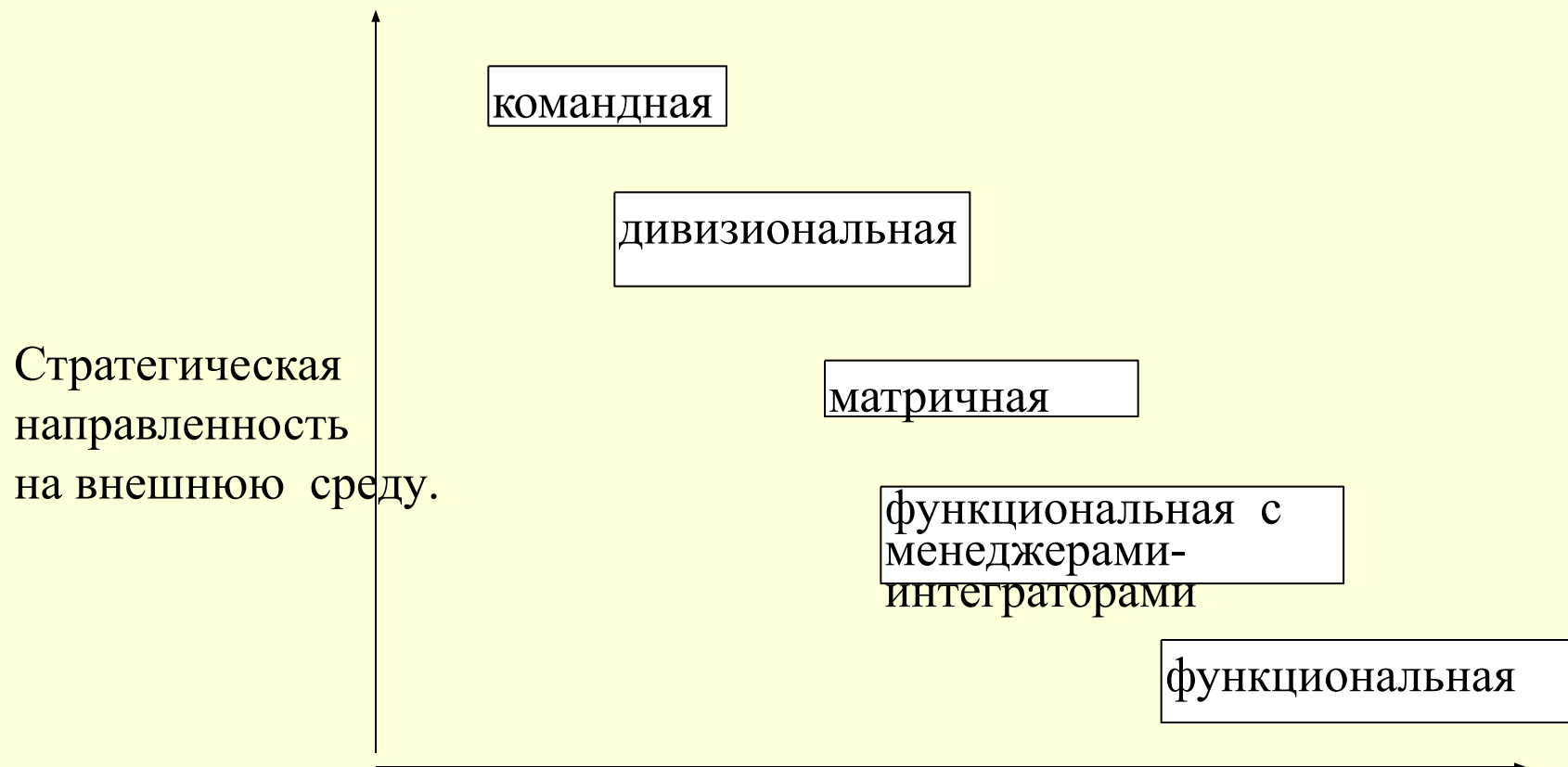
# Методы определения оптимальной структуры

**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             |