

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет  
Кафедра экономики и управления проектами в строительстве

# **ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МЕТОДОМ «АНАЛИЗ-СИНТЕЗ»**

**Методические указания  
к тематическому разделу «Планирование на предприятии»  
дисциплины «Организационное планирование»  
для студентов, обучающихся по укрупненной группе  
специальностей «Экономика и управление»**

*Составитель Ю. Л. Попов*



© Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Волгоградский государственный  
архитектурно-строительный университет», 2012

**Волгоград  
ВолгГАСУ  
2012**

УДК 005.72:303.7(076.5)

УДК 005.72:303.7(076.5)

**Формирование** организационной структуры методом «Анализ-синтез» [Электронный ресурс] : методические указания к тематическому разделу «Планирование на предприятии» дисциплины «Организационное планирование» для студентов, обучающихся по укрупненной группе специальностей «Экономика и управление» / М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т, Каф. экономики и управления проектами в строительстве ; сост. Ю. Л. Попов. — Электронные текстовые и графические данные (200 Кбайт). — Волгоград : ВолгГАСУ, 2012. — Учебное электронное издание комбинированного распространения : 1 CD-диск. — Систем. требования: PC 486 DX-33; Microsoft Windows XP; 2-скоростной дисковод CD-ROM; Adobe Reader 6.0. — Официальный сайт Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. Режим доступа: <http://www.vgasu.ru/publishing/online/> — Загл. с титул. экрана.

Указания содержат теоретические аспекты и практические рекомендации по формированию организационных структур посредством метода «Анализ-синтез».

Предназначены для студентов экономико-управленческих специальностей, а также всех интересующихся проблемами эффективного управления организациями в условиях рынка.

УДК 005.72:303.7(076.5)

Нелегальное использование данного продукта запрещено

Формирование организации всегда было и остается сложным процессом, в рамках которого менеджеры совершают множество ошибок, приводящих как к неэффективной работе созданной организации с управленческой точки зрения, так и неоправданно высоким постоянным затратам на ее содержание. В результате созданная структура оказывается громоздкой и неповоротливой, неспособной гибко реагировать на возникающие в деятельности организации проблемные ситуации. При этом существенно снижается производительность труда, особенно если в организационной структуре присутствуют многочисленные лишние звенья и неэффективные связи и цепочки связей.

Часто изначально эффективная организационная структура начинает со временем «обрастать» лишними элементами и связями, которые делают её громоздкой и неэффективной, логически неверно сформированной. Поэтому перед менеджерами уже существующих организаций также встает проблема создания новой организационной структуры с заданными параметрами эффективности. Последнее время все чаще говорят о том, что такого рода перепроектировку следует заменить проектировкой «с нуля», т.е. представить себе, что создается новая организация и определиться как она должна выглядеть в этой ситуации.

В течение всей истории существования менеджмента как науки ученые и практики пытались найти наиболее эффективные способы упрощения организационных структур, придания им гибкости и мобильности при одновременном снижении затрат. Учебники по менеджменту изобилуют различными и схожими взглядами относительно подходов к решению данных проблем.

Не отрицая эффективность различных предложений, тем не менее, стоит указать на то, что абсолютно незаслуженно уделяется малое внимание такой методике построения организационных структур, как «Анализ-Синтез».

Данная методика не только дает эффективный результат, но и обладает легкостью освоения и простотой проведения процедур построения организационных структур для организаций любого размера и сфер деятельности.

Предлагаемое методическое пособие имеет целью представить суть процедуры построения организационных структур посредством указанной методики.

В качестве исходной идеи формирования организационной структуры используется распределение задач между исполнителями.

Как известно, любая организация ставит перед собой различные *цели*, которые должны быть достигнуты к определенному моменту или периоду времени. В первую очередь, на основе стратегического анализа определяются главные цели организации, к которым могут быть отнесены обеспечение большей удовлетворенности потребителей, рост конкурентоспособности, повышение качества, снижение себестоимости, завоевание определенной доли рынка, получение определенного объема выручки или прибыли и т.д.

Уже эти цели могут стать исходной точкой рассматриваемой методики, но известно, что существует цель более высокого уровня – *миссия организации*. часто именно миссия становится такой исходной точкой, тем более, что и миссия, и организационная структура не меняются в течение короткого периода времени и принимаются организацией к использованию или реализации как стратегические параметры на длительный период.

Миссия или стратегические цели организации не могут быть достигнуты каким-либо одним действием, пусть даже растянутым на длительный период времени.

Так, например, достижение такой цели, как *увеличение доли рынка* может включать в себя достижение таких подцелей, как увеличение производственных мощностей, совершенствование логистики, расширение взаимодействия с поставщиками и сбытовыми посредниками, увеличение количества работников и/или повышение их квалификации, повышение производительности труда различными способами, освоение новых технологий, совершенствование контроля качества выпускаемой продукции и т.д.

Соответственно, миссия или стратегические цели делятся на подцели, которые, в свою очередь, могут делиться на подцели второго, третьего и т.д. уровней. Количество таких делений зависит от сложности конкретных задач и прочих ситуативных факторов.

Когда процесс такого разделения доходит до уровня элементарных, т.е. неделимых целей, перед менеджером встает необходимость определить, какие *задачи* должны быть решены, чтобы достигнуть данных элементарных целей. При этом для каждой цели определяется своя задача.

Следует помнить, что, не смотря на элементарность целей, соответствующие им задачи могут оказаться достаточно комплексными, что приводит к необходимости дальнейшего деления задач на *подзадачи*, возможно, нескольких уровней.

Таким образом, менеджер определяет элементарные задачи, решение которых в комплексе должно обеспечить достижение всех подцелей и стратегических целей организации на определенную перспективу.

Для выделения подцелей и подзадач можно использовать следующие критерии:

- виды выполняемой деятельности;
- объекты производства, виды производимой и реализуемой продукции;

- используемые средства труда (производственное, транспортное, информационное оборудование);
- характер выполняемых задач;
- этап управленческого, производственного, логистического и т.д. процесса.

Анализ можно проводить с использованием нескольких критериев одновременно

Все рассмотренные действия относятся к этапу «Анализ» рассматриваемой методики (Рис. 1).

После того, как определены все задачи, необходимо определить, кто будет их решать. Другими словами, требуется определить исполнителей всех выделенных задач.

Очевидно, что выделенные задачи затрагивают различные функциональные направления, такие как производство, финансы, логистика, маркетинг, управление персоналом, научные исследования и т.д. Соответственно, должны быть подобраны специалисты соответствующего профиля деятельности и уровня квалификации.

Понятно, что отдельные специалисты могут выполнять одновременно как одну, так и несколько задач. Такое объединение может и должно происходить на принципах взаимосвязи задач и их реализуемости одним исполнителем.

Также очевидно, что работа исполнителей, работающих в одной функциональной сфере, должна координироваться и управляться. Следовательно, для каждой такой группы должен быть назначен руководитель. И это объединение исполнителей под руководством конкретного менеджера также должно происходить на принципах взаимосвязи и реализуемости одним исполнителем. При этом должна учитываться норма управляемости, обеспечивающая эффективность управления.

Объединение подчиненных под руководством менеджеров может повторяться в несколько этапов, что приводит к формированию нескольких уровней управления. В этой ситуации следует помнить не только о норме управляемости, но и об оптимальности управленческой вертикали, при существенном увеличении которой теряется гибкость и оперативность управления.

Итоговым этапом становится объединение менеджеров верхнего звена под руководством директора (генерального директора, президента и т.п.). Здесь также соблюдаются уже рассмотренные выше принципы.

Все действия по подбору исполнителей и их объединению под руководством менеджеров различного уровня относятся к этапу «Синтез» рассматриваемой методики (Рис. 1).

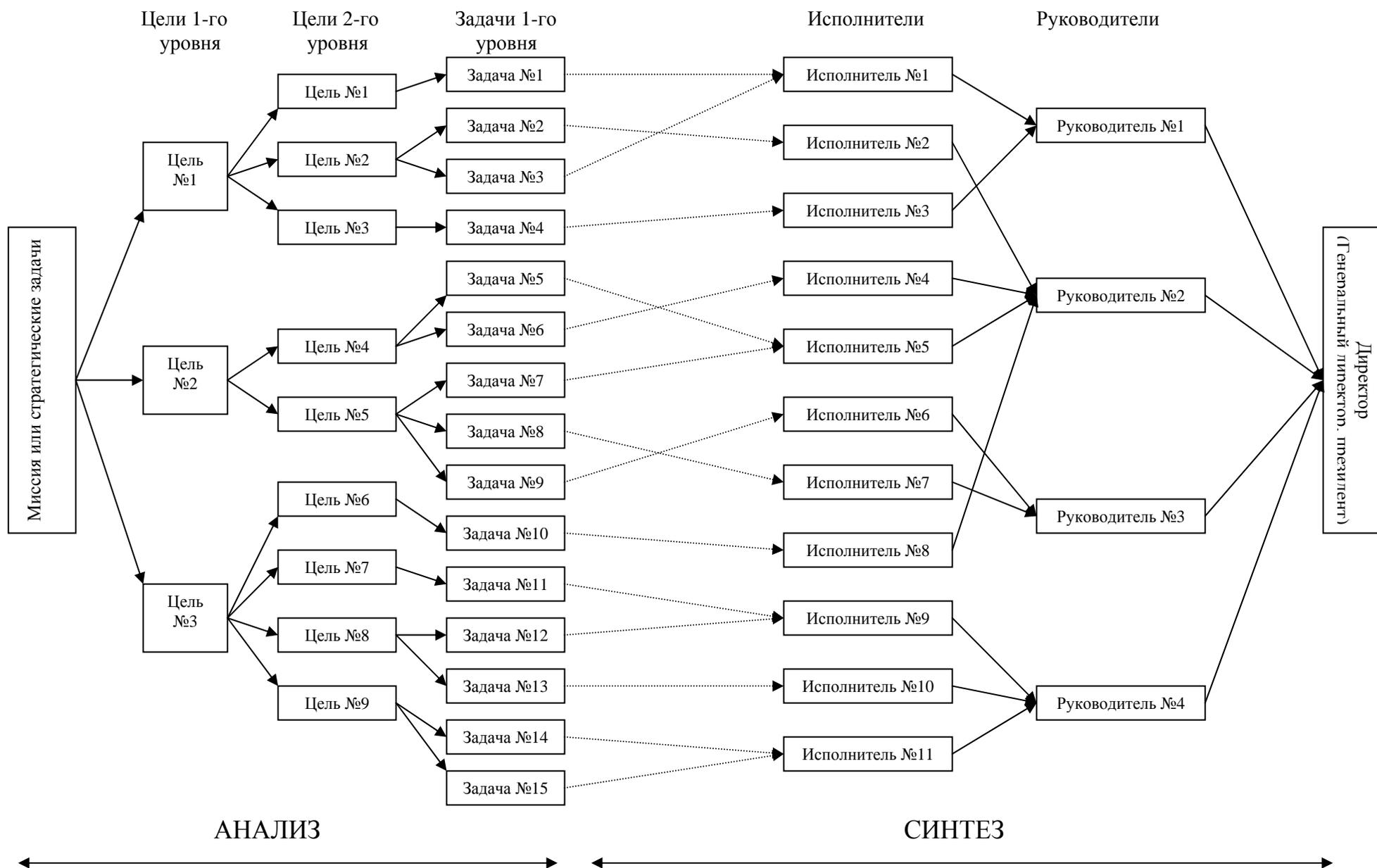


Рис. 1. Логическая схема построения организационной структуры посредством методики «Анализ-Синтез»

Если посмотреть на рисунок 1 в части процессов синтеза, то, повернув данный рисунок на 90° против часовой стрелки, мы увидим сформированную организационную структуру, которую лишь следует изобразить в привычной форме.

При появлении у организации новых целей и задач можно использовать уже существующую схему для возможного добавления новых исполнителей и/или подразделений.

Рассмотрим простой пример построения организационной структуры с использованием методики «Анализ-Синтез». В качестве организации возьмем фирму по производству тротуарной плитки.

Очевидно, что самой *главной целью* деятельности вновь создаваемой организации является организация производства и эффективного сбыта производимой продукции.

Для достижения данной цели необходимо достичь следующие цели более низкого уровня:

- организовать эффективные поставки сырья к моменту начала производства;
- организовать производственный процесс;
- организовать эффективный сбыт производимой продукции;
- организовать финансовое управление и бухгалтерский учет на предприятии;
- организовать работу кадровой службы.

Для достижения каждой из этих целей необходимо решить соответствующие задачи, которые представлены в таблице 1.

Из таблицы 1 видно, какие задачи соответствуют тем или иным целям предприятия.

Следует отметить, что состав целей и задач, представленных в данном примере не является ни исчерпывающим, ни стандартным. Он может изменяться как исходя из особенностей конкретной организации, так и исходя из видения руководителем всех особенностей деятельности предприятия.

Данные, представленные в таблице 1 следует перенести на схему «Анализ-Синтез», что позволит построить логичную и оптимальную организационную структуру.

Распределение конкретных задач конкретным исполнителям может варьироваться в зависимости от ситуации. Так, например, функцию кадровой службы может выполнять как отдельный специалист, так и другие специалисты, если их профиль деятельности коррелируется с данной деятельностью, особенно в ситуации, когда организация небольшая и/или она не имеет достаточного объема финансовых ресурсов для создания дополнительного рабочего места.

## Цели и задачи ООО «АВС»

Цели	Задачи
организовать эффективные поставки сырья к моменту начала производства	установить и поддерживать взаимодействие с поставщиками
	обеспечивать эффективное управление запасами
	обеспечивать транспортировку сырья и материалов
организовать производственный процесс	обеспечивать осуществление производственного процесса
	обеспечивать достижение должного уровня качества и соблюдения технологий
	обеспечивать наличие квалифицированного производственного персонала
организовать эффективный сбыт производимой продукции	обеспечивать взаимодействие с эффективными сбытовыми посредниками
	обеспечивать своевременную транспортировку и поддержание должного уровня запасов в местах продаж
	обеспечивать эффективные маркетинговые коммуникации с покупателями и сбытовыми посредниками
	обеспечивать гибкую ценовую политику предприятия
организовать финансовое управление и бухгалтерский учет на предприятии	обеспечивать учет наличия и движения денежных средств
	обеспечивать своевременную выплату налогов
	обеспечивать эффективное взаимодействие с банками
организовать работу кадровой службы	обеспечивать учет кадров и ведение соответствующих документов

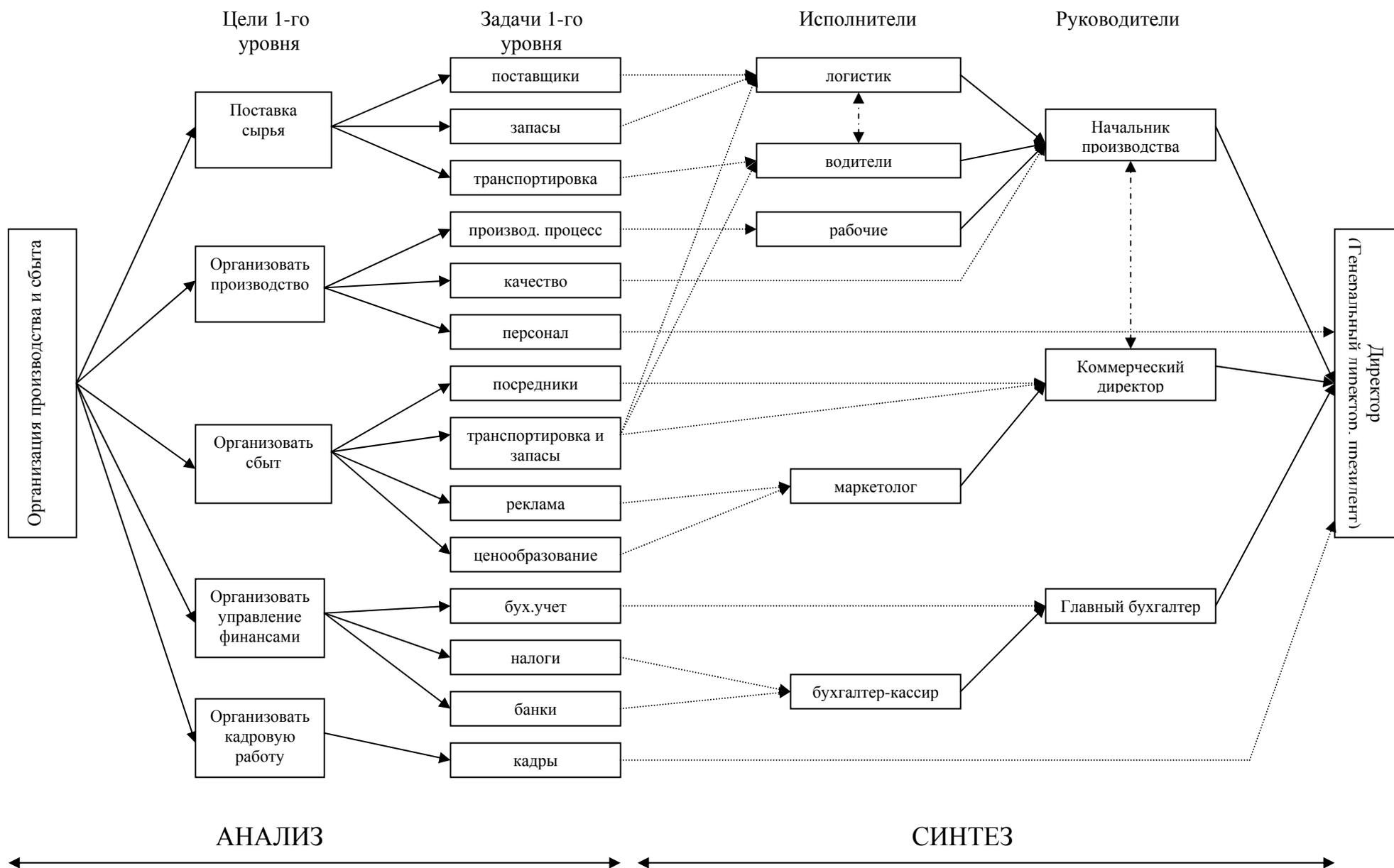


Рис. 2. Построение организационной структуры посредством методики «Анализ-Синтез» для ООО «ABC»

В части «Синтез» на рисунке 2 пунктирные стрелки указывают на распределение задач по конкретным исполнителям, сплошные – подчиненность, штрихпунктирные – взаимодействие между работниками одного уровня управления.

Мы видим, что, например, за подбор и управление кадрами отвечает не отдельный работник, а непосредственно директор; за качество не отдельный специалист, а начальник производства и т.д.

### Список рекомендуемой литературы

1. Беляев М. К. Управление персоналом на предприятии: Учебное пособие. – Волгоград: ВолгГАСА, 1999. – 216 с.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
3. Вильям Дж. Стивенсон. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998 . – 928 с.: ил.
4. Горемыкин В. А., Бугулов Э. Р., Богомоллов А. Ю. Планирование на предприятии. Учебник. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1999. – 328 с.
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для ВУЗов по специальности «Менеджмент». – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1999. – 528 с.
6. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 384 с.
7. Менеджмент и рынок: германская модель. Учебное пособие / Под ред. проф. У. Рора и проф. С. Долгова. – М.: Издательство БЕК, 1995. – 480с.
8. Менеджмент организации, Учебное пособие. Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З и др. – М.: ИНФРА-М. 1996. – 432 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 704 с.
10. Робинс Стивен П., Коултер Мэри. Менеджмент, 6-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с. : ил.
11. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
12. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание, : Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 704 с.: ил.

Публикуется в авторской редакции

Подписано в свет 11.12.2012.

Уч.-изд. л. 0,4. Объем данных 200 Кбайт

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет»  
400074, Волгоград, ул. Академическая, 1  
<http://www.vgasu.ru>,  
[info@vgasu.ru](mailto:info@vgasu.ru)