

# 8. Организационный план

# Цели раздела

показать  
организационную  
структуру  
управления  
организацией

дать характеристику  
управленческой  
команды

описать и оценить  
структуру  
управленческих  
расходов

составить  
календарный план  
реализации проекта

# Организационный план

- может быть составлен с позиций линейного, календарного или сетевого планирования

# Организационный план

КТО

• Кто  
будет  
выполнять  
проект  
та?  
Лично  
или  
проект?

Когда

ВЫПОЛНИТЬ  
ЭТАП  
ИЛИ  
РАБОТУ  
НА  
ЭТОМ

# 8.1. Организационная структура управления

# Определяются

Количество и размер цехов, их  
взаимоподчиненность;

Размеры и организационная структура  
обслуживающих и управленческих  
подразделений (маркетинга,  
планирования, материального  
обеспечения и т.д.);

Особенности управления  
(администрации)

# Требования к организационной структуре организации

ОПТИМАЛЬНОСТЬ

оперативность

ЭКОНОМИЧНОСТЬ

- распределение функций
- минимизация затрат на управление
- минимизация уровня ответственности
- обеспечение оперативности
- оптимальность

# Принципы формирования организационной структуры

соответствие  
целям бизнеса

единство  
структуры и  
функций  
управления

первичность  
функций,  
вторичность  
органа  
управления

сочетание  
централизации,  
специализации и  
интеграции

связь с  
производственной  
структурой

соответствие  
потока  
информации  
структуре  
управления

комплексность  
охвата всех видов  
деятельности

# Факторы, влияющие на организационную структуру

- размер организации;
- характер производства;
- особенности вида деятельности;
- уровень механизации;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, региональный, национальный, международный рынок)
- особенности технологии;
- наличие финансовых средств.

# Этапы разработки структуры



# Организационная структура фиксируется в виде:

- графических схем;
- штатного расписания персонала;
- положениях о структурных подразделениях аппарата управления;
- должностных инструкциях отдельных исполнителей.

# Организационную структуру характеризуют:

количество уровней  
управления

особенности иерархии

характер распределения  
полномочий и  
ответственности по  
вертикали и горизонтали  
структуры системы  
управления

# Типы организационных структур

Тип организационной структуры	Характеристика взаимодействия	Уровень взаимодействия
Механистическая Органическая	Взаимодействие с внешней средой	«Организация- Внешняя среда»
Традиционная (линейно- функциональная) Дивизионная Матричная	Взаимодействие подразделений	«Подразделение- Подразделение»
Корпоративная Индивидуалистическая	Взаимодействие с человеком	«Индивид- организмизация»



# Типы организационных структур

Традиционная

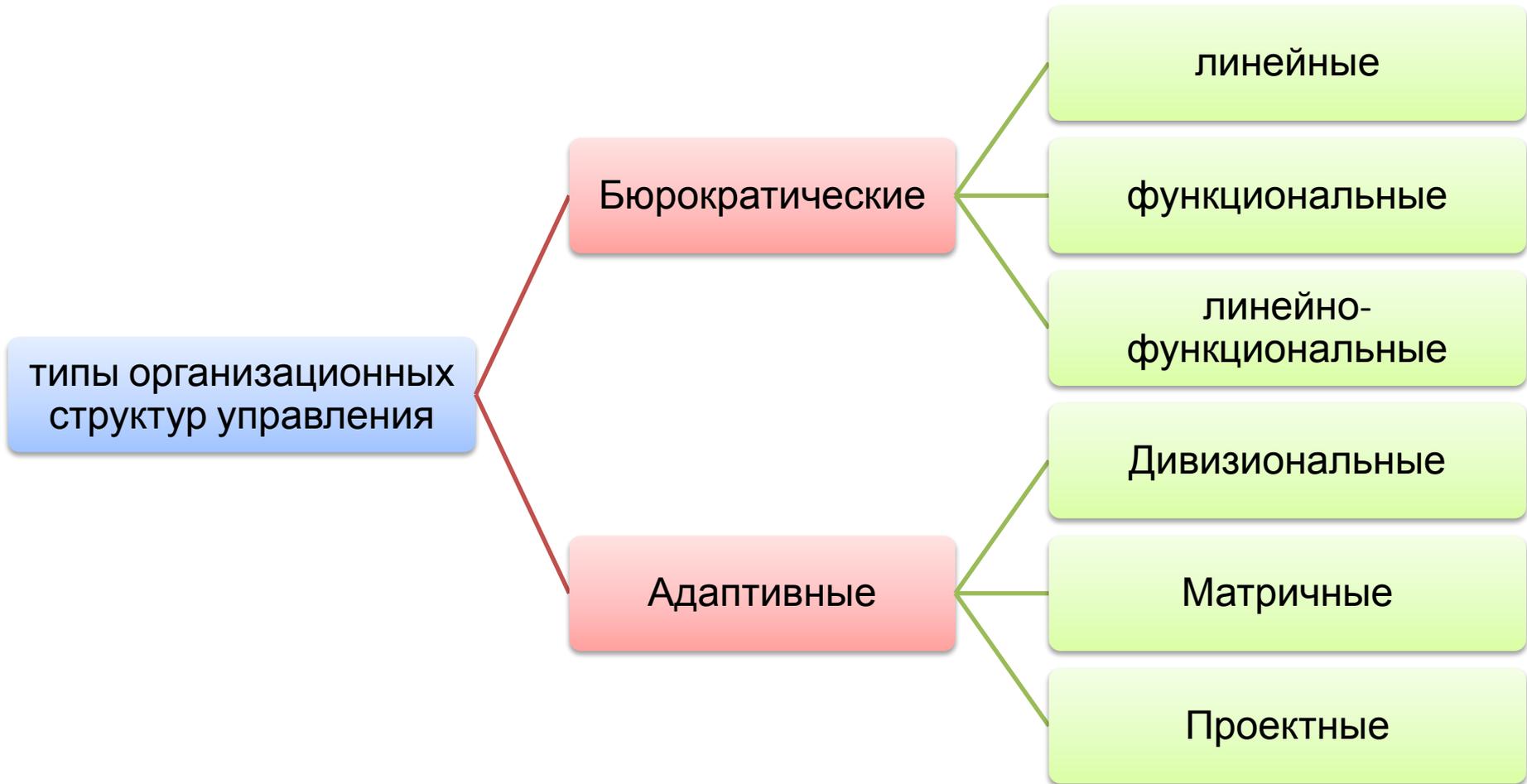
Дивизиональная

Матричная

# Типы организационных структур

Корпоративная

Индивидуалистская



# Линейная структура



# Линейная организационная структура

## Преимущества

- Единство и четкость распоряжений
- Ответственность каждого за выполнения заданий
- Подотчетность одному лицу

## Недостатки

- Субъективность принимаемых решений
- Высокий уровень требований к знаниям, навыкам и умениям руководителей

# Функциональная структура



# Функциональная

## Преимущества

- Рост специализации
- Отсутствие дублирования функций управления

## Недостатки

- Недостаточная гибкость
- Усложнение контроля и координации

# Линейно-функциональная структура



# линейно-функциональная

## Преимущества

- расширение возможности принятия компетентных решений
- сокращение времени на решение технологических вопросов производства

## Недостатки

- сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей

## Дивизиональные структуры

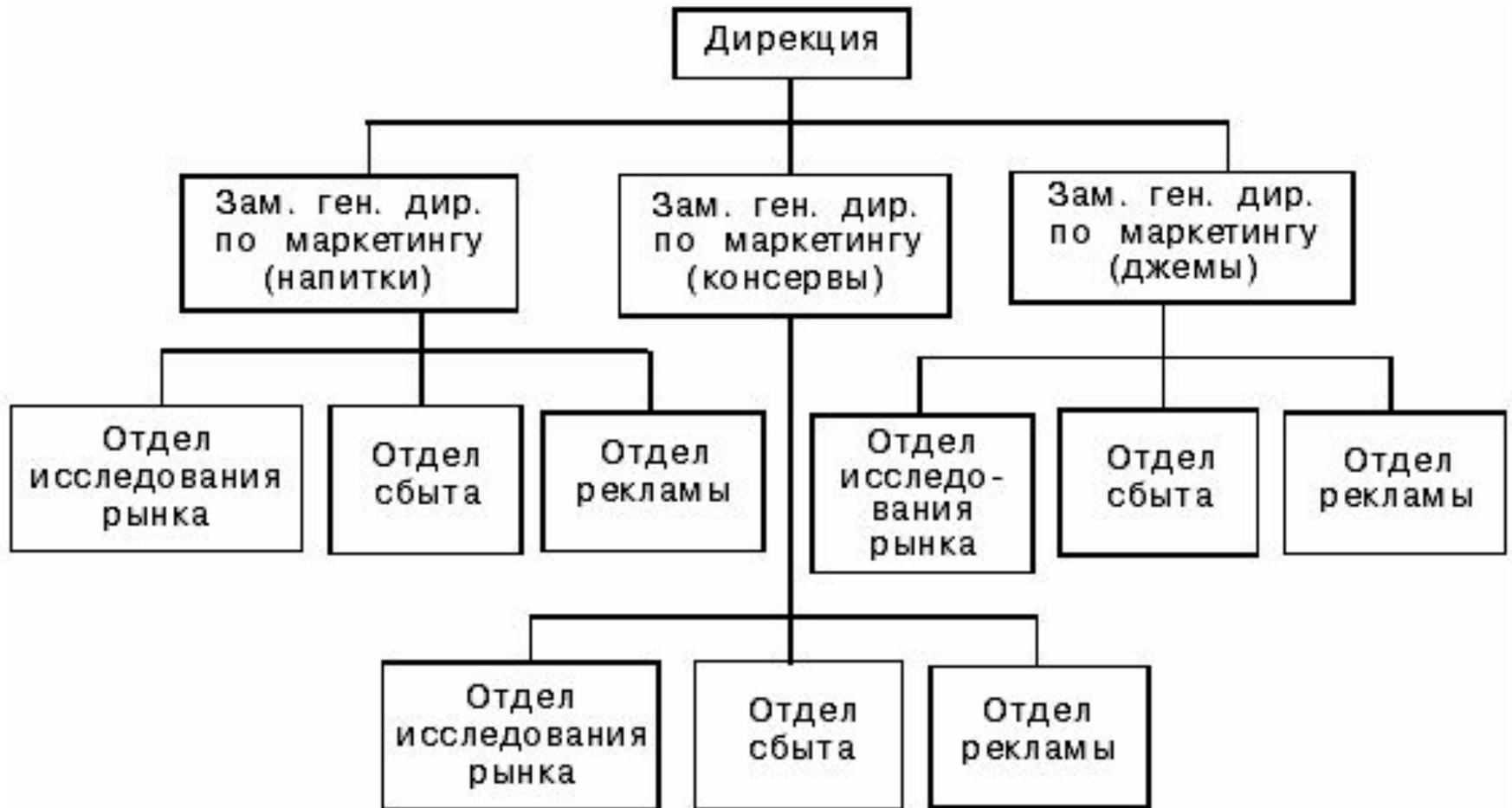
```
graph TD; A[Дивизиональные структуры] --- B[Дивизионально-функциональная]; A --- C[Дивизионально-продуктовая]; A --- D[Дивизионально-потребительская];
```

Дивизионально  
-  
функциональная

Дивизионально  
-продуктовая

Дивизионально  
-  
потребительская

# Пример дивизионально-продуктовой структуры



# Дивизиональные

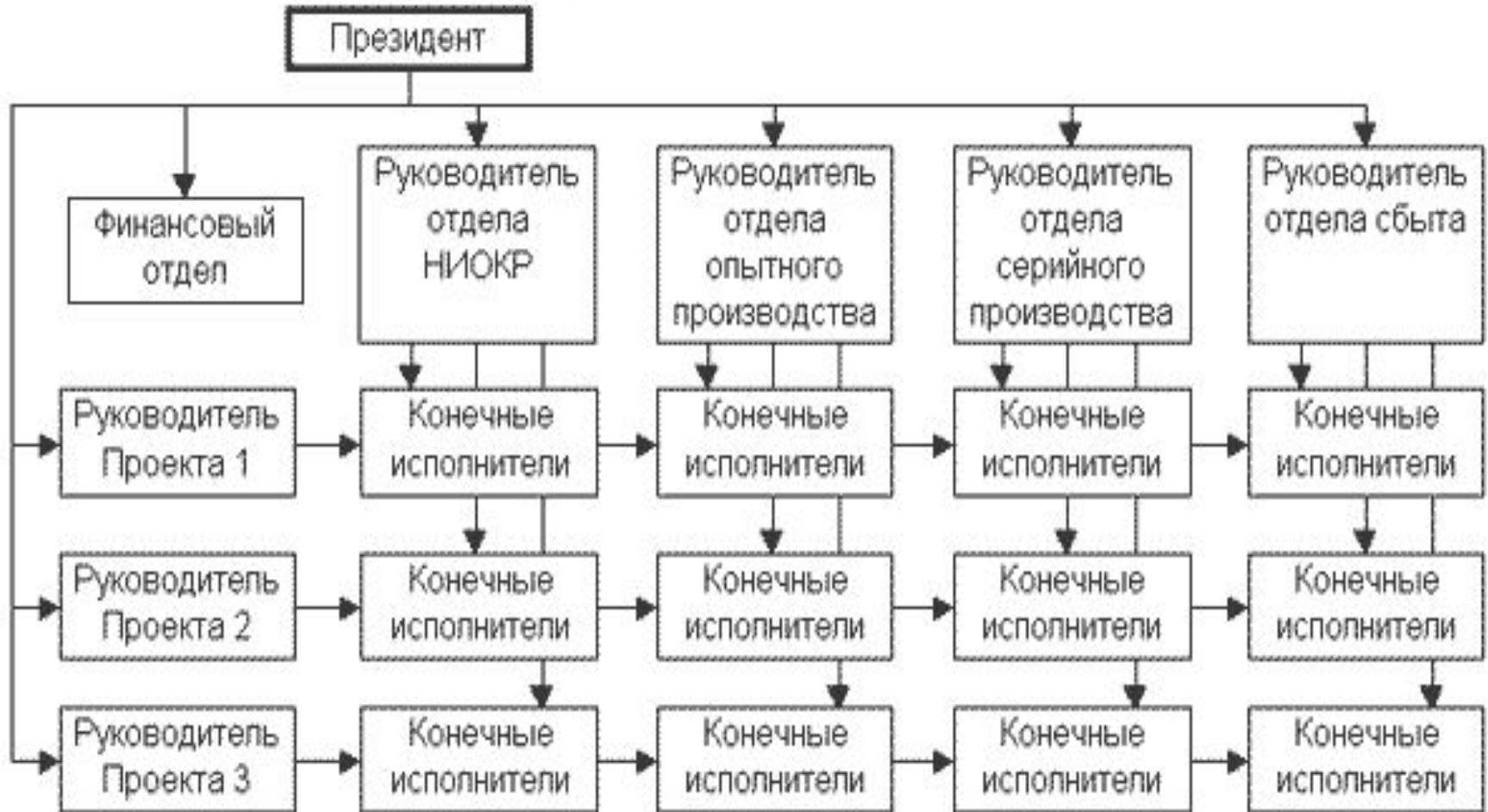
## Преимущества

- повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке

## Недостатки

- рост управленческого аппарата
- возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения целей и ресурсов

# Матричная структура управления



# Матричная структура

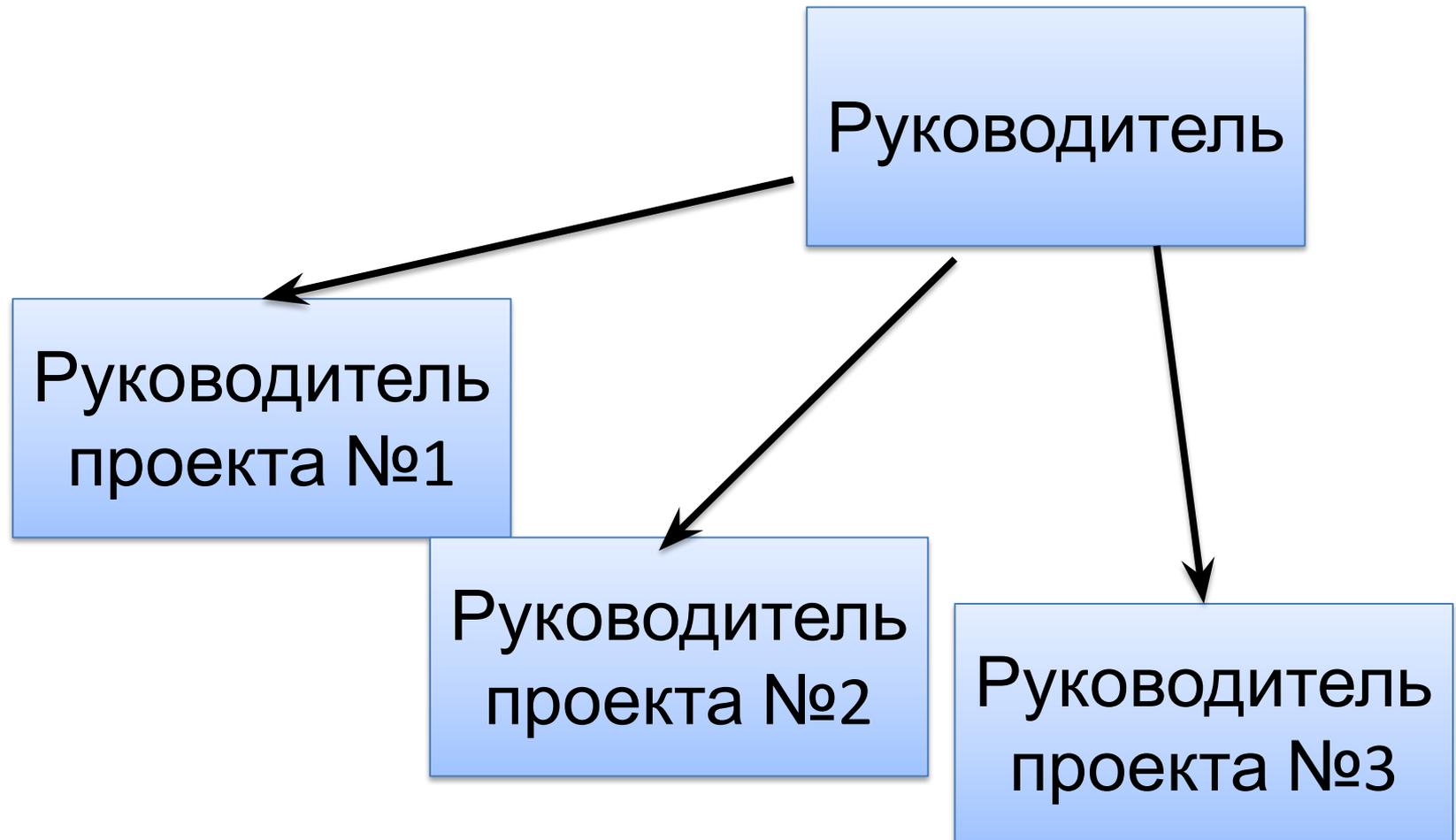
## Достоинства

- высокая степень адаптации к изменениям внешней среды

## Недостатки

- сложна и громоздка;
- велики затраты на внедрение и эксплуатацию

# Проектная структура



# Проектная структура

## Достоинства

- нацеленность на результат
- высокая гибкость и адаптивность
- низкие затраты

## Недостатки

- высокие требования к персоналу
- потребность в координации выполняемых одновременно программ

# Адаптивная

## Преимущества

- Повышение самостоятельности и ответственности структурных подразделений
- Гибкость

## Недостатки

- Увеличение управленческого аппарата
- Повышение вероятности возникновения конфликтов
- Усложнения системы управления

Для характеристики выбранной структуры управления в бизнес-плане должны быть:

- перечень структурных подразделений организации;
- функции ключевых подразделений;
- данные о составе дочерних фирм и филиалов и их взаимосвязях с головной организацией;
- порядок координирования взаимодействия служб и подразделений организации
- сведения об автоматизации системы управления

## 8.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах организации

# Сведения о ключевых менеджерах должны дать

- информацию о деловых качествах лиц, которые будут играть ведущие роли в становлении организации и определять ее удачу или неудачу

**ключевые  
менеджеры**

```
graph TD; A[ключевые менеджеры] --- B[занимающие основные руководящие посты]; A --- C[собственники бизнеса]
```

**занимающие  
основные  
руководящие  
посты**

**собственники  
бизнеса**

# Информация по ключевым менеджерам должна включать в себя:

- ФИО, год рождения;
- занимаемая должность (краткое описание);
- основные обязанности и полномочия;
- уникальные навыки и практический опыт;
- уровень и условия вознаграждения

# При необходимости расширения команды менеджеров указываются

- должности;
- основные обязанности и полномочия;
- требуемая квалификация и опыт;
- процесс найма персонала;
- сроки занятости;
- ожидаемый вклад в успех организации;
- уровень и условия вознаграждения.

# Информация о владельцах должна включать в себя

- ФИО (полностью);
- доля собственности;
- форма собственности (например обыкновенные или привилегированные акции);
- степень участия в управлении организацией.

# Кадровая политика и развитие персонала

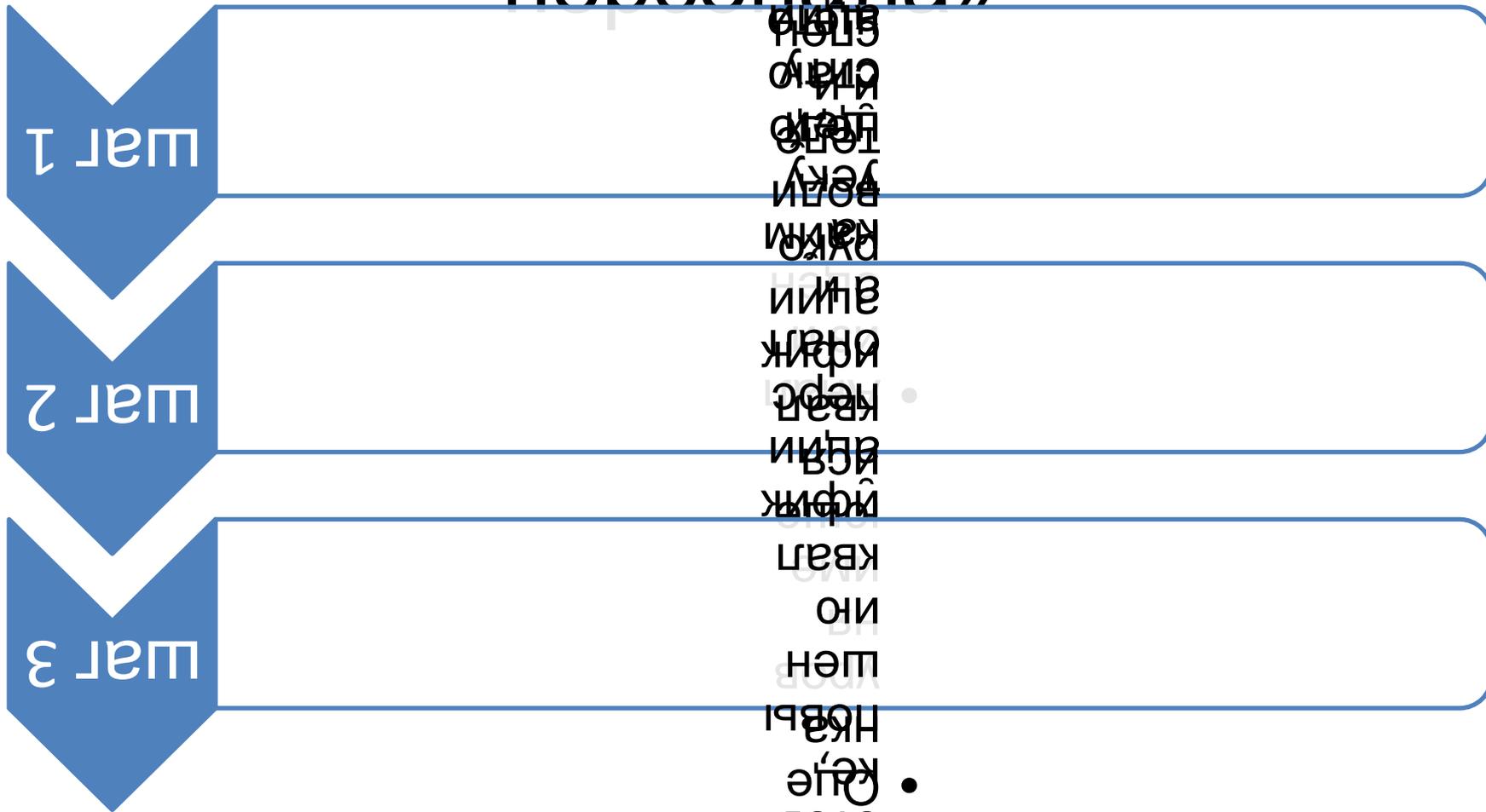
# Кадровая политика

- система правил и норма работы с персоналом, обеспечивающая процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации

# Подраздел «Кадровая политика и развитие персонала» должен включать в себя:

- систему оплаты и стимулирования труда;
- систему найма, отбора и обучения персонала;
- предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития организации.

# Этапы написания подраздела «Кадровая политика и развитие персонала»



# Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу

Наименование функции	ФИО руководителей (специалистов)		
	Иванов	...	Сидорова
Управление производством	+		
Управление сбытом			
Управление маркетингом		+	
Управление снабжением			+
Управление финансами			

# Оценка степени подготовленности персонала

Наименование функций	Оценка уровня квалификации персонала				Пути решения проблемы
	ФИО	Высокий	средний	низкий	
Управление производством	Иванов	+			
Управление сбытом	Корнев			+	повышение квалификации

# Календарный план работ по реализации проекта

# Календарный план работ

- показывает отдельные сроки осуществления различных мероприятий, связанных с реализацией проекта

# При разработке календарного плана учитываются:

- затраты времени на выполнение отдельных работ;
- сроки выполнения работ;
- последовательность выполнения работ

# Методы:

- График Гантта
- метод оцени и пересмотра планов

# Для планирования необходимо

- Определить принципиально важные области и виды деятельности;
- установить даты начала и завершения каждого вида работ;
- выбрать ответственного и формы отчета по каждому виду работ;
- проанализировать возможные сбои и определить пути их преодоления и необходимые ресурсы

Вид работ	Дата начала	Дата окончания	Ответственный и форма отчета	Возможные сбои и их корректировка	Критические отклонения