



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**О.С. Пономарева**

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ЧАСТЬ 1**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебно-методического пособия*

Магнитогорск  
2022

УДК 338.24  
ББК 65.050  
П 563

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук,  
директор ООО «Бюро независимых экспертиз о оценки»  
**Ю.Н. Кондрух**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
**Н.В. Скворцова**

**Пономарева О.С.**

**Производственный менеджмент. Часть 1.** [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Ольга Станиславовна Пономарева: ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,42 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD–R). – Систем. требования : IBMPC, любой, более 1GHz; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MSWindowsXP и выше ; AdobeReader8.0 и выше; CD/DVD–ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.  
ISBN 978–5–9967–2503-8

Пособие составлено в соответствии с типовой программой дисциплины «Производственный менеджмент». Содержит основные понятия, историю возникновения и инструментарий формирования организационных структур предприятия и определения организационно-правовых форм предприятия, принципов организации «бережливого предприятия».

Пособие предназначено для бакалавров технических специальностей, в рамках учебной дисциплины «Производственный менеджмент», а также направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

УДК 338.24  
ББК 65.050  
П 563

ISBN 978–5–9967–2503-8

© Пономарева О.С., 2022

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2022

## Содержание

Введение .....	4
Тема 1. Управление производством: этапы становления .....	5
1.1. Научная теория управления (Фредерик Уинслоу Тейлор) .....	5
1.2. Теория Административного управления (Анри Файоль) .....	6
1.3. Бюрократическая теория управления .....	11
1.4. Теория Управления человеческими отношениями (Профессор Элтон Майо) .....	12
1.5. Общая теория систем (Людвиг фон Берталанфи) .....	12
1.6. Теория управления X & Y (Дуглас Макгрегор) .....	13
1.7. Теория Форда .....	14
Тема 2. Организационные структуры управления .....	18
2.1. Линейная структура .....	20
2.2. Линейно-штатная структура управления .....	21
2.3. Функциональная структура управления .....	23
2.4. Линейно-функциональная структура управления .....	24
2.5. Дивизионная структура управления .....	25
2.6. Организация проекта .....	27
2.7. Матричная структура управления .....	27
Практические задания .....	29
Тема 3. Организационно-правовые формы организации предприятия .....	31
3.1. Коммерческая организация и некоммерческая организация .....	31
3.2. Хозяйственные товарищества .....	31
3.2.1. Полное товарищество .....	31
3.2.2. Коммандитное товарищество .....	35
3.3. Хозяйственные общества .....	36
3.3.1. Общество с ограниченной ответственностью .....	36
3.3.2. Общество с дополнительной ответственностью .....	43
3.3.3. Акционерное общество .....	43
Практические задания .....	47
Тема 4. Бережливое предприятие .....	49
Практическое задание .....	58
Заключение .....	62
Библиографический список .....	63

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых факторов успеха промышленных предприятий является построение эффективной системы управления производством, основанной на современных технологических решениях. Формирование и удержание уникальных конкурентных преимуществ предприятий, наращивание темпов и масштабов производства, повышение качества продукции требуют от руководителей системных знаний – как в области инновационных технологических достижений, так и в сфере современных методов и инструментов управления. Компании всех форм и размеров активно используют различные организационные структуры, которые определяют определенную иерархию внутри организации. Успешная организационная структура определяет работу каждого сотрудника и то, как она вписывается в общую систему. Организационная структура определяет, кто что делает, чтобы компания могла достичь своих целей. Такое структурирование дает компании наглядное представление о том, как она формируется и как она может наилучшим образом продвигаться вперед в достижении своих целей. Организационные структуры обычно иллюстрируются в виде диаграммы или диаграммы, подобной пирамиде, где наиболее влиятельные члены организации находятся наверху, в то время как те, кто имеет наименьшее количество, внизу. Отсутствие формальной структуры мешает эффективной работе предприятия. Например, сотрудники могут испытывать трудности с определением того, кому они должны отчитываться. Это может привести к неопределенности в отношении того, кто и за что отвечает в организации.

Хорошо продуманные организационные структуры обеспечивают безопасность и прозрачность для сотрудников. Это способствует доверию и пониманию ваших сотрудников. Кроме того, это позволяет им выполнять работу, которую они в противном случае должны были бы принести своему менеджеру. Сплоченность и отсутствие путаницы являются основными преимуществами хорошо продуманной организационной структуры. Безопасность может иметь большое значение для того, чтобы заставить сотрудника - даже одного из сотрудников организационной иерархии - почувствовать себя ценным. Наиболее эффективным видом организационной структуры является та, которая работает для ваших нужд. Не существует установленного правила для того, что является наиболее эффективным. Тем не менее, характеристики конкретной компании могут повлиять на то, какая структура будет работать лучше для нее.

## ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ: ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ

Промышленная революция вызвала большие дебаты о теории управления. Это ключевой поворотный момент в истории менеджмента. Это шесть ведущих теорий, появившихся после этого события.

Каждая страна проходит индустриализацию. Это произошло в Соединенном Королевстве в середине 19-го века. Британцы, иммигрировавшие в Австралию, затем привезли свои знания с собой. Это вызвало аналогичную промышленную революцию в Австралии.

Почему это имеет отношение к современному менеджменту?

Промышленная революция позволила компаниям вырасти намного больше, чем когда-либо прежде. Руководство больше не занималось непосредственным наблюдением за несколькими десятками сотрудников. Из этой эпохи выросли крупные корпорации с сотнями или тысячами сотрудников. Это ключевой поворотный момент в истории менеджмента, который привел ко многим теориям, которые мы используем сегодня [1].

Промышленная революция привела к созданию нескольких различных концепций управления. Многие из них появились в последующие годы. Хотя эти концепции развиваются, они все еще актуальны в современную эпоху.

Вернемся в историю менеджмента и рассмотрим семь теорий. Все это составляет основу современной теории управления.

### 1.1. Научная теория управления (Фредерик Уинслоу Тейлор)

Фредерик Уинслоу Тейлор был одним из первых сторонников теории управления. Инженер-механик, он написал *«Принципы научного менеджмента»* в 1909 году.

В своей самой основной форме его теория предлагала упростить рабочие места. Он утверждал, что, если все будет просто, производительность повысится. Он также утверждал, что менеджеры и сотрудники должны работать вместе. Это была новая идея в истории менеджмента. В начале 20-го века большинство компаний все еще действовали как диктатуры. Менеджер назначил работу, и сотрудник ее выполнил.

Это было особенно характерно для фабрик, возникших в результате промышленной революции. Менеджеры почти не контактировали с сотрудниками. Вместо этого они отдавали приказы и ожидали, что сотрудники приступят к работе. За этим не стояло никакой стандартизации или науки. Это, утверждал Тейлор, привело к появлению непродуктивных работников.

Он выступал за справедливую оплату за честный рабочий день. Эта мантра была сосредоточена на производительности труда сотрудников. Если один работник производил меньше, чем другой, он не заслуживал равной оплаты. Тейлор выступал за создание научных методов. Это сделало бы производство максимально эффективным. Это давало больше ответственности сотрудникам. У всех у них были одни и те же доступные методы, так что менее продуктивным не за чем было прятаться.

Тейлор также создал четыре принципа управления в рамках своей работы:

1. Используйте научные методы, чтобы определить наиболее эффективный способ выполнения задачи.

2. Контролируйте сотрудников, чтобы определить их производительность. Это включает в себя предоставление рекомендаций тем, кто не настолько эффективен, насколько это необходимо.

3. Назначьте сотрудников на работу, соответствующую их навыкам и уровню мотивации. Затем тренируйте их, чтобы достичь максимальной эффективности.

4. Менеджеры должны сосредоточиться на планировании и профессиональном совершенствовании. Сотрудники должны сосредоточиться на поставленных перед ними задачах.

Некоторые из этих принципов не выдержали испытания временем. Четвертая, в частности, не дает сотрудникам возможности профессионально совершенствоваться. Тем не менее, они решают общие проблемы на современном рабочем месте [2]. Большинство менеджеров ищут более эффективные процессы. Мониторинг эффективности работы сотрудников является обычной практикой. Тем не менее, это были другие концепции управления, чем те, которые практиковались в то время.

## **1.2. Теория Административного управления (Анри Файоль)**

Также активным в то же время, что и Тейлор, был Анри Файоль. Начав свою карьеру во французской горнодобывающей компании в возрасте 19 лет, Файоль поднялся по служебной лестнице. Со временем он стал директором компании, управляя более чем 1000 сотрудниками.

Анри Файоль продвинулся дальше Тейлора, когда опубликовал книгу *"Управление промышленностью и Женераль"*. Он создал 14 принципов управления. Однако большинство из них были сосредоточены на административной стороне управления.

Файоль разработал свои 14 принципов во время работы в качестве директора. В результате они пришли из непосредственного опыта человека, который был там и сделал все это. 14 принципы управления – это утверждения, основанные на фундаментальной истине. Эти принципы управления служат руководством для принятия решений и управленческих действий. Они состоят из наблюдений и анализа событий, с которыми менеджеры сталкиваются на практике. Анри Файоль смог синтезировать 14 принципов менеджмента после многих лет обучения.

14 принципов управления Анри Файоля заключаются в следующем:

1. Разделение труда.
2. Балансирование полномочий и ответственности.
3. Дисциплина.
4. Единство командования.
5. Единство направления.
6. Подчинение Индивидуальных интересов Общим интересам.

7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Скалярная цепочка.
10. Заказ
11. Справедливость.
12. Стабильность срока службы персонала.
13. Инициатива.
14. Esprit De Corps.

### ***1. Разделение труда***

Разделение всей работы организации между отдельными лицами и создание отделов называется разделением работы. Разделение работы ведет к специализации, а специализация способствует повышению эффективности и результативности, что приводит к повышению производительности и прибыльности организации.

### ***2. Баланс полномочий и ответственности***

Авторитет должен быть равен ответственности. По мнению Анри Файоля, должен существовать баланс между Властью и Ответственностью (Обязанностями). Право отдавать приказы не должно рассматриваться без ссылки на ответственность. Если полномочия превышают ответственность, то велика вероятность того, что менеджер может злоупотреблять ими. Если ответственность больше, чем авторитет, то он может чувствовать разочарование.

### ***3. Дисциплина***

Внешний знак уважения в соответствии с официальными или неофициальными соглашениями между фирмой и ее сотрудниками. Дисциплина означает уважение к правилам и предписаниям организации. Дисциплина может быть самодисциплиной, или это может быть принудительная дисциплина. Никакое ослабление или нарушение правил не допускается ни в одной организации. Работы должны соответствовать правилам, которыми управляет организация. Для установления дисциплины необходимы хороший надзор и беспристрастное суждение.

### ***4. Единство командования***

Согласно этому принципу, подчиненный (сотрудник) должен иметь и получать приказы только от одного начальника (начальника или менеджера). Иными словами, подчиненный должен отчитываться только перед одним начальником. Это помогает предотвратить двойное подчинение. Это уменьшает возможности «двойного подчинения», которое создает проблему, и это функция менеджеров.

### ***5. Единство направления***

Один руководитель и один план для группы мероприятий с одной и той же целью. Все виды деятельности, имеющие одну и ту же цель, должны направляться одним менеджером, и он должен использовать один план. Это называется единством направления. Например, всеми маркетинговыми мероприятиями, такими как реклама, стимулирование продаж, ценовая

политика и т.д., должен руководить только один менеджер.

Он должен использовать только один план для всех маркетинговых мероприятий. Единство направления означает, что деятельность, направленная на одну и ту же цель, должна быть организована таким образом, чтобы существовал один план и одно ответственное лицо.

### ***6. Подчинение индивидуальных интересов общим интересам***

Интересы одного человека или одной группы не должны преобладать над общим благом. Индивидуальным интересам следует придавать меньшее значение, в то время как общим интересам следует придавать наибольшее значение. Если нет, организация развалится. Интересы организационной цели не должны подрываться интересами отдельного лица или группы.

Организация намного больше, чем человек, которого она представляет, поэтому интересы предприятия должны преобладать при любых обстоятельствах.

Для достижения такого отношения крайне важно, чтобы

- Сотрудники должны быть честными и искренними.
- Надлежащий и регулярный контроль за работой.
- Примирение взаимных разногласий и столкновений по взаимному согласию. Например, для изменения местоположения завода, для изменения коэффициента распределения прибыли и т.д.

### ***7. Вознаграждение***

Вознаграждение – это цена за полученные услуги. Оплата труда должна быть справедливой как для работника, так и для фирмы.

Если организация хочет видеть эффективных сотрудников и наилучшую производительность, то у нее должна быть хорошая политика вознаграждения. Эта политика должна приносить максимальное удовлетворение как работодателям, так и работникам. Она должна включать как финансовые, так и нефинансовые стимулы. Компенсация должна основываться на систематической попытке вознаградить за хорошую работу.

### ***8. Централизация***

Она всегда присутствует в большей или меньшей степени, в зависимости от размера компании и качества ее менеджеров. При централизации власть сосредоточена лишь в нескольких руках. Однако при децентрализации полномочия распределяются между всеми уровнями управления. Ни одна организация не может быть полностью централизованной или децентрализованной. Если будет полная централизация, то подчиненные не будут иметь полномочий для выполнения своих обязанностей. Аналогичным образом, если произойдет полная децентрализация, то вышестоящий начальник не будет иметь полномочий контролировать организацию. Поэтому должен существовать баланс между централизацией и децентрализацией.

Степень, в которой должна быть принята централизация или децентрализация, зависит от конкретной организации, но руководители должны сохранять за собой окончательную ответственность, они должны наделять подчиненных достаточными полномочиями для успешного выполнения задач.

## 9. Скалярная цепочка

Цепочка командования, иногда называемая скалярной цепочкой, представляет собой формальную линию полномочий, коммуникаций и ответственности внутри организации. Цепочка подчинения обычно изображается на организационной схеме, которая определяет отношения вышестоящего и подчиненного в организационной структуре. Или это линия власти сверху донизу организации. Эта цепочка реализует принцип единоначалия и обеспечивает упорядоченный поток информации. В соответствии с принципом единства командования инструкции направляются вниз по цепочке подчинения, а подотчетность-вверх.

Файоль определяет скалярную цепочку как «Цепочку начальников, начиная от высшей власти и заканчивая низшими». Все приказы, инструкции, сообщения, просьбы, объяснения и т.д. должны пройти через скалярную цепочку. Но, ради удобства и срочности, этот путь можно сократить.

«Мостик Файоля» – это временное устройство между двумя различными точками для облегчения быстрой и легкой связи, как показано на рис. 1.

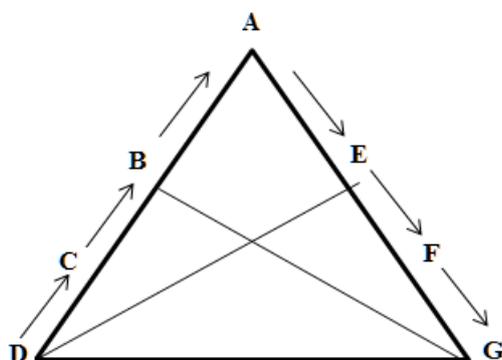


Рис. 1 «Мостик Файоля»

На приведенном рисунке, если D должен связаться с G, он сначала отправит сообщение вверх с помощью C, B в A, а затем вниз с помощью E и F в G, что займет довольно много времени, и к тому времени это может уже быть поздно, поэтому между ними была разработана планка.

«Мостик» уточняет, что принципы управления не являются жесткими, скорее они очень гибкие. Они могут быть отлиты в форму и модифицированы в соответствии с требованиями ситуаций

Чем четче выстроена цепочка подчинения, тем эффективнее процесс принятия решений и тем выше эффективность. Концепция "мостика" имеет непосредственное отношение к системам горизонтальных коммуникаций в современных формальных организациях. К сожалению, после Файоля подобные важные идеи высказывались крайне редко.

## 10. Заказ

Этот принцип касается правильного и систематического расположения вещей и людей.

Расположение вещей называется материальным порядком, а размещение

людей – социальным порядком.

*Материальный порядок:* Должно быть безопасное, подходящее и конкретное место для каждого предмета и каждое место, которое будет эффективно использоваться для конкретной деятельности и товара.

*Социальный заказ:* Выбор и назначение наиболее подходящего человека на подходящую работу. Для каждого должно быть определенное место, и у каждого должно быть определенное место, чтобы с ними можно было легко связаться в случае необходимости.

### **11. Справедливость**

В общении с сотрудниками менеджер должен проявлять доброту и справедливость в равной степени по отношению к сотрудникам. Справедливость – это сочетание доброты и справедливости.

Это создает у сотрудников лояльность и преданность организации. Принцип справедливости предполагает, что менеджеры должны быть добрыми и в равной степени справедливыми по отношению к подчиненным.

### **12. Стабильность**

Файоль считал, что сотрудников не следует часто переводить с одной должности на другую, т. е. срок службы на работе должен быть фиксированным. Поэтому сотрудники должны назначаться с учетом принципов найма и отбора, но как только они будут назначены, их услуги должны быть оказаны. По словам Файоля, «Сотруднику требуется время, чтобы привыкнуть к новой работе и преуспеть в ее выполнении, но если его уволят до этого, он не сможет оказывать стоящие услуги». В результате время, усилия и деньги, потраченные на обучение работника, пойдут впустую. Стабильность работы создает командный дух и чувство принадлежности среди работников, что в конечном итоге повышает качество и количество работы.

### **13. Инициатива**

Без ограничений полномочий и дисциплины следует поощрять сотрудников всех уровней проявлять инициативу. Руководство должно поощрять инициативу.

То есть они должны поощрять сотрудников составлять свои собственные планы и выполнять эти планы. Это происходит потому, что инициатива приносит удовлетворение сотрудникам и приносит успех организации.

Это позволяет подчиненным продумать план и сделать все необходимое, чтобы он осуществился.

### **14. Esprit De Corps**

Esprit de Corps означает «Командный дух». Поэтому руководство должно создавать единство, сотрудничество и командный дух среди сотрудников. Они должны избегать разделения и управлять политикой. Гармония, сплоченность среди персонала. Это отличный источник силы в организации. Это качество присуще каждому успешному бизнесу.

Чтобы привить «Командный дух», необходимо предпринять следующие шаги

- Должна быть надлежащая координация работы на всех уровнях
- Подчиненных следует поощрять к развитию неформальных отношений

между собой.

– Следует приложить усилия для создания энтузиазма и заинтересованности у подчиненных, чтобы они могли работать с максимальной отдачей.

– Эффективные сотрудники должны быть вознаграждены, а тем, кто не на высоте, следует дать шанс улучшить свою работу.

– Подчиненные должны осознавать, что все, что они делают, имеет огромное значение для бизнеса и общества.

Все вышеперечисленные принципы являются руководящими принципами для каждой функции управления. Менеджер должен действовать в соответствии с 14 принципами управления; для того, чтобы достичь цели и создать излишек.

Файоль утверждал, что многие менеджеры плохо взаимодействуют со своими сотрудниками. В этом он был согласен с Тейлором. Но принципы Файоля были меньше сосредоточены на науке. Вместо этого он посмотрел на то, как создать эффективную структуру компании.

Он выступал за специализацию сотрудников и сосредоточение внимания на организационных интересах. Файоль также считал, что у всех сотрудников должен быть только один непосредственный руководитель.

☑ Книга Файоля стала одним из ключевых инструментов лидерства в истории менеджмента. Даже сегодня его 14 принципов управления согласуются с целями большинства современных организаций.

### **1.3. Бюрократическая теория управления**

Один из самых ранних примеров эволюции в истории менеджмента Макс Вебер построил на теории Тейлора. Он отстаивал аналогичные принципы. Вебер считал, что все менеджеры должны выстраивать цепочки командования. Он также выступал за стандартизацию.

Вебер и Тейлор расходились во мнениях в ключевой области. Вебер понял, что научная теория Тейлора не учитывает эмоции. Он утверждал, что развитие технологий может привести к формированию токсичной культуры на рабочем месте. Он отличался от многих теоретиков менеджмента этим акцентом на негативе. Слишком большие перемены могут повлиять на моральный дух.

Бюрократическая теория Вебера утверждает следующее:

1. Детальный учет на всех уровнях организации.
2. У сотрудников должны быть четкие должностные роли, чтобы они сохраняли сосредоточенность.
3. Все организации должны иметь четкую иерархию.
4. Стандартизация общих процедур.
5. Организации должны нанимать только тех сотрудников, которые подходят для данной работы.

С этим последним пунктом Вебер затронул важный аспект современного бизнеса. Он считал, что найм на работу включает в себя поиск сотрудников с правильными навыками.

Теперь мы знаем гораздо больше о практике найма на работу. Наем персонала, основанный только на навыках, не учитывает культуру компании. Если личность нового сотрудника не соответствует корпоративной культуре, он редко добивается успеха.

Таким образом, современная теория управления продвинула идеи Вебера на шаг вперед. Тем не менее, его работа создала еще один важный шаг к современным принципам управления.

#### **1.4. Теория Управления человеческими отношениями (Профессор Элтон Майо)**

Несмотря на их важность, предыдущие концепции управления не учитывали людей. В частности, все они твердо придерживались мнения, что деньги являются основным фактором, влияющим на эффективность работы сотрудников.

Исследования Элтона Майо добавили новый штрих в историю развития теорий управления. В течение пяти лет Майо изучал сотрудников чикагской компании Western Electric Hawthorne Works. Он сосредоточил свое внимание на условиях на рабочем месте и на том, как они влияют на производительность.

Его исследование показало, что отношения являются ключевым мотиватором для сотрудников. Работая в команде, люди становятся более продуктивными. Улучшение было настолько заметным, что стало известно как «Эффект Хоторна».

Работа Майо заложила основы того внимания к командной работе, которое уделяется современным теориям управления. Он был первым, кто доказал, что правильные люди в правильных командах приводят к повышению производительности. Его работа привела к созданию «Теории управления человеческими отношениями». Другие теоретики переняли его исследования. Они использовали его для поиска способов создания высокоэффективных команд. Эти усилия по-прежнему преследовали те же цели, что и предыдущие теории. Они стремились к большей эффективности и лучшим результатам. Но работа Майо подчеркивала важность человеческого фактора. В результате исследования Хоторна являются важным ориентиром в истории менеджмента.

#### **1.5. Общая теория систем (Людвиг фон Бергаланфи)**

Биолог Людвиг фон Бергаланфи не был теоретиком менеджмента. На самом деле его общая теория больше относилась к биологии, чем к менеджменту. Несмотря на это, его работа в 1940-х годах сыграла важную роль в истории менеджмента.

Он утверждал, что все системы являются суммами их частей. В биологии вы можете посмотреть на свое собственное тело в качестве примера. Ваши органы, мышцы и кости объединяются вместе со всем остальным в вашем теле, образуя единое целое. Один орган или мышца сами по себе не являются продуктивными. Но правильное сочетание приводит к эффективному телу.

Общая система Людвиг фон Бергаланфи имеет значение и на рабочем месте. Большинство организаций содержат несколько отделов. В каждом из этих отделов есть люди, у каждого из которых есть своя работа. Если один отдел не выдерживает темпа работы, страдает организация. В некоторых случаях даже один человек, не выполняющий свою работу должным образом, может иметь широкие последствия. Помимо этого, он также утверждал, что каждый элемент системы реагирует на окружающую среду. Внешние воздействия могут повлиять на то, как работает система. Вы можете возразить, что это связано с токсичностью на рабочем месте. В нем также делается акцент на том, как личные проблемы могут повлиять на уровень мотивации сотрудника. Хотя поначалу это была биологическая теория, общая теория систем применима и ко многому другому. В настоящее время, это лежит в основе многих современных управленческих теорий.

### **1.6. Теория управления X & Y (Дуглас Макгрегор)**

В 1960 году Дуглас Макгрегор основывался на идеях, связанных с командной работой, в исследованиях Хоторна. Он опубликовал «*Человеческую сторону предпринимательства*», чтобы высказать свои соображения. В этой книге Макгрегор представляет два типа менеджмента: Теорию X и Теорию Y.

*Теория X* относится к авторитаризму. Такие менеджеры негативно относятся к своим работодателям. Они предполагают, что у их сотрудников нет мотивации и они не будут хорошо работать, если их не подтолкнуть. Это приводит к тому, что лидер берет на себя слишком большой контроль, часто осуществляя микроуправление проектами. В такой организации производительность играет огромную роль. Если сотрудник не достигает определенной «квоты», он не получает своего вознаграждения. Это также предполагает, что у сотрудников нет собственных амбиций. Менеджеры теории X считают, что они должны тащить сотрудников за собой, чтобы добиться результатов.

*Теория Y* построена более непосредственно на исследованиях Майо. Такие менеджеры гораздо более позитивно относятся к своим сотрудникам. Они считают, что совместная работа приводит к лучшим результатам. Кроме того, менеджеры теории Y поощряют профессиональное развитие и возлагают на сотрудников больше обязанностей. Они хотят видеть инициативу, которая создает позитивную культуру на рабочем месте.

Макгрегор утверждал, что теория Y является лучшим выбором из двух. Современный менеджмент также подтверждает его выводы. Хотя авторитаризм все еще существует, большинство не видит в нем способа развития здоровой организации. Теория Y лежит в основе большинства современных теорий управления.

## 1.7. Теория Форда

Мотивационный менеджмент – система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Методы мотивации были предложены Генри Фордом, американским промышленником, владельцем заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретателем, автором 161 патентов США. Завод Форда выпускал наиболее дешёвые автомобили в начале эпохи автомобилестроения. Компания «Ford Motor Company» существует и по сей день.

В книге Г. Форда «Моя жизнь, мои достижения» описано очень много методов мотивации и стимулирования, но по какой-то причине в России сейчас они не используются, а основная задача стимулирования это – повышение эффективности деятельности предприятия. Если использовать методы, которые были предложены Г. Фордом, это в несколько раз можно повысить производительность предприятия, обеспечить его квалифицированными рабочими и новыми идеями.

**Г. Форд развил концепцию социальной ответственности бизнеса, предложенную Г. Ганттом.** По мнению Г. Форда, предпринимательская деятельность должна служить обществу. Рассматривая особенности бизнеса начала XX в., Г. Форд выделил ряд его недостатков.

*Первый* – чрезмерное внимание к финансам и практически полное пренебрежение к принципу служения. Он считал противоестественным, что деньги приходят до работы, а не в результате ее.

*Вторым недостатком* является нежелание усовершенствовать методы производства, если оно приносит прибыль.

*Третьим* – безразличие к тому, будет ли покупатель удовлетворен данным продуктом. Г. Форд подчеркивал, что «простая формула «работай ответственно и получишь вознаграждение» в современном деловом мире с его стремительными темпами считается слишком медленно действующей».

В начале XXв. хорошим бизнесом называли не тот бизнес, который подразумевал качественную работу и приносил честную прибыль, а тот, который давал возможность проводить операции с большим количеством ценных бумаг по высоким ценам. Г. Форд подчеркивал, что *такая ориентация бизнеса стала главной причиной большинства банкротств и неудач*, поскольку деньги ничего не стоят и сами ничего не создают.

Начиная свой бизнес, Г. Форд принял решение «не связываться с компаниями, где всем заправляют спекулянты и деньги стоят на первом месте». Он старался продемонстрировать, что основа любого бизнеса – служение людям.

По мнению Г. Форда, рациональное использование ресурсов, организация поточно-массового производства приводят к увеличению производительности труда и созданию новых рабочих мест, удешевляют товары, делают жизнь

комфортнее и тем самым приводит к процветанию любую страну. Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции.

Генри Форд разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра».

*Основные положения этой теории следующие:*

1. Высоко оплачивать труд каждого рабочего и контролировать, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше.

2. Обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

В работе «Моя жизнь, мои достижения» Г. Форд писал, что *цель его производства* состоит в том, чтобы «производить с минимальными затратами как материала, так и человеческой силы, реализовывать по минимальным ценам, стараясь выиграть за счет объема продаж».

Основные принципы менеджмента по Форду.

Он отдал предпочтение всего шести пунктам:

1. Начинать планирование нужно с выявления целевой аудитории. В то время только Форд догадался начать производство недорогих автомобилей. Он искал и находил способы снизить цены на авто, чтобы любой работающий американец мог его купить.

2. Получать доход от массового производства. Он выяснил, какую зарплату получает средний рабочий в Америке. Если его желанием было продавать машины работающим американцам, поэтому он стал искать пути снижения себестоимости. Если в 1908 году Ford T стоил 1,7 тысяч долларов, то в 1916 году 350 \$. Снижение цен увеличило спрос.

3. Увеличить производительность, уменьшить издержки благодаря оптимизации. Форд выяснил, что один опытный рабочий собирает двигатель за 10 часовую смену. Тогда весь процесс сборки разделили на 84 операции. В результате удалось собрать двигатель за 40 минут. Это принцип внедрили на все производство машин, и сборка автомобиля сократилась с нескольких месяцев до 12 часов.

4. Ценить сотрудников. Он установил на своих производствах минимальную зарплату в 5 \$ (сегодня эта сума равна 130\$). Сначала его рабочие работали шесть дней в неделю, а затем он всех перевел на пятидневку. Такими новшествами Форд боролся с текучестью кадров. К тому же он строил жилые дома для своих рабочих.

5. Много даешь – больше требуешь. Он не любил профсоюзы и считал, что высокая производительность создает новые рынки и новые рабочие места. Форд сам заботился о своих рабочих, создавая для них комфортные условия труда. Но взамен он требовал четкой и слаженной работы.

6. Если почивать на лаврах, успеха добиться невозможно. То есть сотрудник должен развиваться, если мечтает о повышении зарплаты или получить лучшие условия труда.

Следуя законам менеджмента, Генри Форд утвердился, как управленец большого бизнеса, за что и получил звание Автомобильного Короля.

Как указывал Форд, *одна из целей промышленности* — это не только снабжать потребителей продукцией, но и создавать их. По его убеждению, если рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Одним из основных достижений Г. Форда считается практическое воплощение идеи массового производства и изобретение конвейера.

На своем предприятии он использовал следующие *управленческие идеи*:

- Организовал при заводах училища ремесел. Это был первый опыт в Америке.

- Плата за труд на его предприятиях была в два раза больше, чем средние показатели в Америке, что вызвало недовольство других промышленников.

- Ввел на своих предприятиях 8 часовой рабочий день.

- Старательные, талантливые ученики имели возможность обучаться в его школе. Наиболее успешные из них получали стипендию.

- Создал исследовательский отдел, который занимался изучением, жизни и отдыха рабочих.

- Постоянно улучшал качество автомобилей. Активно участвовал в модернизации направленной на снижение цен.

- Рабочие места были максимально механизированы, и содержались в чистоте.

- Продуманное расположение станков, чтобы рабочий меньше тратил время на беготню.

- Для облегчения труда постоянно обновлялось оборудование, использовались новые технологии.

Вот наиболее яркие примеры мотивации от Г. Форда, а их можно использовать и внедрять в производство и в России, но пока они мало используются, а кое-где не используются вообще.

Например:

1. Г.Форд поднял минимальную оплату труда на своих заводах в пять раз по сравнению с другими отраслями американской экономики. Тем самым Г. Форд обеспечил большой поток хороших и квалифицированных рабочих, а также заинтересовал сотрудников компаний конкурентов: «Не перебраться бы туда, где платят больше за ту же работу».

2. Г. Форд сократил рабочий день с десяти до восьми часов. В России же, можно использовать «Гибкий график» или как любят его называть англичане «Flexi-time».

3. Г. Форд стимулировал работников вкладывать свои сбережения в производство. Через покупку рабочими акций или прямого кредитования заводов Г.Форда. Это позволяло быть уверенным в хорошей работе сотрудника и что он не собирается менять работу или искать выгоднее, т.к. он является вкладчиком компании, в которой работает.

4. Г.Форд уравнивал оплату труда инвалидов и здоровых людей. Это

позволило людям с ограниченными возможностями чувствовать себя полноценными членами общества и получать доход на одном уровне со здоровыми людьми.

5. Г.Форд ввел медицинское обслуживание, и социальное страхование на случай получения производственной травмы или увечий. Это привело к тому, что каждый рабочий знал, что о нем заботятся и помнят. Рабочий знал, что ему помогут и не оставят в беде одного.

6. Г.Форд впервые задолго до японцев ввел принцип для поставщиков «поставка точно в срок». Это позволило не тратить денежные средства на содержание складов и переоборудовать складские помещения в цеха для производства.

Каждая из этих теорий имеет свою собственную степень актуальности в современном менеджменте. Однако все они составляют важную часть постиндустриальной истории менеджмента. Даже сегодня другие опираются на идеи, представленные в этих теориях. В результате мы могли бы назвать эти семь теорий основой современного менеджмента.

Основные выводы:

✓ Современное управление предполагает поиск более эффективных процессов.

✓ Командная работа играет решающую роль в мотивации сотрудников.

✓ Все части организации должны работать в гармонии для достижения коллективной цели.

Важно помнить, что отличный менеджер может удвоить возможности своих сотрудников.

## ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура определяет, как формально распределяются, группируются и координируются задания и задачи. Тип организационной структуры будет зависеть от типа самой организации и ее философии деятельности. В принципе, структура может быть механистической или органической по своей природе или их сочетанием. Однако большинство организационных структур по-прежнему спроектированы в механистическом или классическом стиле.

Ключевые элементы организационной структуры

1. Специализация работы: В какой степени статьи подразделяются на отдельные задания?

2. Отделенизация: На каком основании будут сгруппированы рабочие места?

3. Субординация: кому будут отчитываться отдельные лица и группы?

4. Диапазон контроля: До скольких человек менеджер может эффективно направлять?

5. Централизация против децентрализации: Кто будет единолично принимать решения?

6. Формализация: В какой степени будут существовать правила и положения для руководства сотрудниками и менеджерами?

Организационная структура относится к тому, как организация распределяет людей и рабочие места таким образом, чтобы ее работа могла выполняться и ее цели могли быть достигнуты. Когда рабочая группа очень мала и общение лицом к лицу происходит часто, формальная структура может быть ненужной, но в более крупной организации необходимо принимать решения о делегировании различных задач [2-4]. Таким образом, устанавливаются процедуры, которые распределяют обязанности по различным функциям. Именно эти решения определяют организационную структуру.

В организации любого размера или сложности обязанности сотрудников обычно определяются тем, что они делают, перед кем отчитываются, а для менеджеров-кто им отчитывается. Со временем эти определения присваиваются должностям в организации, а не конкретным лицам. Наилучшая организационная структура для любой организации зависит от многих факторов, включая выполняемую ею работу; ее размер с точки зрения сотрудников, доходов и географического распределения ее объектов; и диапазон ее бизнеса (степень диверсификации на разных рынках).

Существует множество структурных вариаций, которые могут принять организации, но есть несколько применимых основных принципов и небольшое количество общих шаблонов.

Понимание исторического контекста, из которого развились некоторые современные организационные структуры, помогает объяснить, почему некоторые структуры являются такими, какие они есть. Например, почему старые, но все еще действующие сталелитейные заводы, такие как U. S. Steel и Bethlehem Steel, структурированы с использованием вертикальной иерархии?

Почему новые мини-заводы по производству стали, такие как Chaparral Steel, структурированы более горизонтально, используя инновационность своих сотрудников? Одна из причин, как обсуждается в этом разделе, заключается в том, что организационная структура обладает определенной инерцией – идея, заимствованная из физики и химии, заключается в том, что что-то в движении имеет тенденцию двигаться по тому же пути. Изменение структуры организации-сложная управленческая задача, и масштабность такого проекта, по крайней мере, частично, объясняет, почему организационные структуры меняются нечасто.

В начале двадцатого века деловой сектор Соединенных Штатов процветал. Промышленность переходила от производства на рабочих местах к массовому производству, и такие мыслители, как Фредерик Тейлор в Соединенных Штатах и Анри Файоль во Франции, изучали новые системы и разрабатывали принципы, чтобы определить, как структурировать организации для достижения максимальной эффективности и производительности, что, по их мнению, было очень похоже на машину. Еще до этого немецкий социолог и инженер Макс Вебер пришел к выводу, что, когда общество принимает капитализм, бюрократия является неизбежным результатом. Тем не менее, поскольку его труды не были переведены на английский язык до 1949 года, работы Вебера мало влияли на американскую практику управления до середины двадцатого века.

Управленческая мысль в этот период находилась под влиянием идей Вебера о бюрократии, где власть приписывается должностям, а не лицам, занимающим эти должности. На это также повлияло научное руководство Тейлора, или «один лучший способ» выполнить задачу, используя научно обоснованные исследования времени и движения. Также большое влияние оказали идеи Файоля о необходимости единства в рамках командной цепочки, авторитета, дисциплины, специализации задач и других аспектов организационной власти и разделения обязанностей. Это создало контекст для вертикально структурированных организаций, характеризующихся различными классификациями должностей и структурами управления сверху вниз, или тем, что стало известно как традиционная или классическая организационная структура. Специализация на работе, иерархическая структура отчетности через тесно связанную цепочку командования и подчинение индивидуальных интересов высшим целям организации в совокупности привели к тому, что организации были организованы функциональными отделами с порядком и дисциплиной, поддерживаемыми правилами, положениями и стандартными операционными процедурами. Этот классический взгляд, или бюрократическая структура, на организации был доминирующей моделью, поскольку небольшие организации становились все более крупными во время экономического бума, который происходил с 1900-х годов до Великой депрессии 1930-х годов. Развивающаяся Ford Motor Company к 1920-м годам превратилась в крупнейшего американского автопроизводителя.

Великая депрессия временно подавила экономический рост США, но организации, которые выжили, появились со своими вертикально

ориентированными бюрократическими структурами в целостности и сохранности, когда внимание общественности переключилось на Вторую мировую войну. Послевоенное восстановление возобновило экономический рост, подталкивая организации, пережившие Великую депрессию, к увеличению размеров с точки зрения доходов от продаж, сотрудников и географического распределения. Вместе с ростом, однако, пришла возрастающая сложность. Проблемы в США стали очевидны бизнес-структуры и начали появляться новые идеи. Исследования мотивации сотрудников подняли вопросы о традиционной модели. «Один лучший способ» выполнить работу постепенно исчез как доминирующая логика. Это сменилось опасениями, что традиционные организационные структуры могут препятствовать, а не способствовать развитию творчества и инноваций; и то, и другое было необходимо по мере того, как шло столетие и усиливалось давление на конкуренцию во всем мире.

## 2.1 Линейная структура

Линейная организация является самой простой формой организации и наиболее распространена среди небольших компаний. Полномочия встроены в иерархическую структуру и протекают по прямой линии от вершины управленческой иерархии вниз к различным уровням руководителей и подчиненных и далее вниз к оперативным уровням работников. В нем четко определены полномочия, ответственность и подотчетность на каждом уровне. Пример линейной структуры управления представлен на рис. 2.

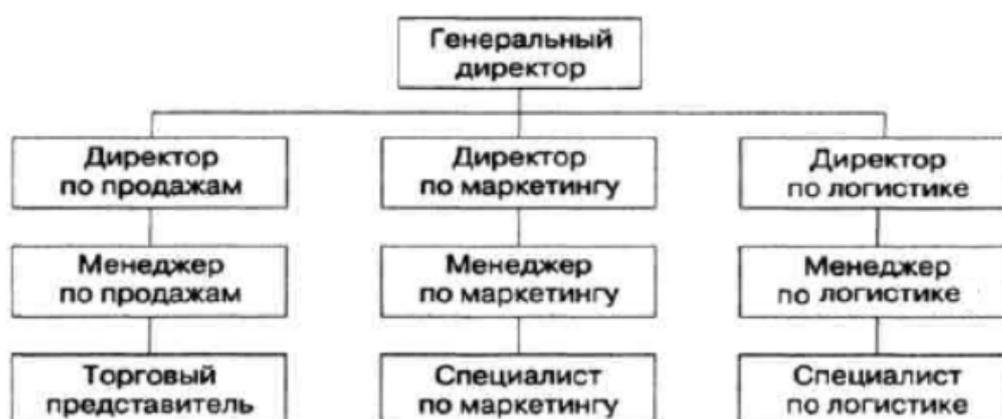


Рис. 2 Линейная структура управления

Эти отношения в иерархии связывают положение и задачи каждого уровня с теми, кто выше и ниже его. Существует четкое единство командования, так что человек на каждом уровне разумно независим от любого другого человека на том же уровне и несет ответственность только перед лицом, стоящим над ним. Линейный персонал непосредственно участвует в достижении целей компании.

Из-за небольшого размера компании линейная структура проста, а

полномочия и ответственность четко определены, легко назначаются и отслеживаются. Легко развить чувство принадлежности к организации, общение происходит быстро и легко, а на обратную связь от сотрудников можно реагировать быстрее.

Дисциплина среди сотрудников может быть легко поддержана, а эффективный контроль может быть легко осуществлен. Если президент и другие руководители доброжелательны по своей природе, то сотрудники, как правило, рассматривают организацию как семью и стремятся быть ближе друг к другу, что очень выгодно для организации.

С другой стороны, это жесткая форма организации, и существует тенденция к тому, что линейная власть становится диктаторской, что может вызвать недовольство сотрудников. Кроме того, отсутствует потребность в специалистах и специализации, необходимых для роста и оптимизации, и, следовательно, для растущих компаний структура чисто линейного типа становится неэффективной [5].

Линейная организация может быть чисто линейным типом или типом ведомственной линии. В настройке типа чистой линии все аналогичные действия выполняются на любом одном уровне. Каждая группа видов деятельности является автономной и независимой от других подразделений и способна выполнять возложенные на нее обязанности без помощи других лиц. В ведомственном линейном типе организации, также известном как функциональная структура, соответствующие работники и руководители группируются по функциональному признаку, такому как финансы, производство и маркетинг и так далее.

## 2.2. Линейно-штатная структура управления

Линейно-штатная структура заключается в управлении линейного руководителя определенного блока или органа. Наличествует специализированный штаб, способствующий разрешению проблем организации посредством объединения всех планов для решения поставленных задач и достижения целей. Линейно-штатная структура управления представлена на рис. 3.



Рис. 3 Линейно-штатная структура управления

В этом типе организации функциональные специалисты добавляются в линейку, что дает линейке преимущества специалистов. Этот тип организации наиболее распространен в нашей деловой экономике и, особенно среди крупных предприятий. Персонал, как правило, не обладает полномочиями и не командует линейными руководителями. Персонал состоит из двух типов:

1) *Генеральный штаб*: Эта группа имеет общую подготовку, которая обычно похожа на руководителей и служит помощниками высшего руководства. Они не являются специалистами и, как правило, не имеют собственных полномочий или ответственности. Они могут быть известны как специальные помощники, помощники менеджеров или в условиях колледжа в качестве заместителей председателя.

2) *Специализированный персонал*: В отличие от генерального персонала, который обычно оказывает помощь только одному руководителю, специализированный персонал предоставляет квалифицированные консультации и услуги всем сотрудникам на общекорпоративной основе. Эта группа имеет специализированное образование в некоторых функциональных областях и может выполнять любую из следующих функций:

3) *Консультативный потенциал*: Основная цель этой группы заключается в предоставлении специализированных консультаций и помощи руководству, когда это необходимо. Некоторые типичные области, которыми занимается консультативный персонал, - это юриспруденция, связи с общественностью и экономическое развитие.

4) *Потенциал обслуживания*: Эта группа предоставляет услуги, полезные для организации в целом, а не только для какого-либо конкретного подразделения или функции. Примером может служить отдел кадров, обслуживающий предприятие, путем закупки необходимого персонала для всех отделов. Другие области обслуживания включают исследования и разработки, закупки, статистический анализ, проблемы страхования и так далее.

5) *Потенциал контроля*: В эту группу входят сотрудники по контролю качества, которые могут обладать полномочиями по контролю качества и обеспечению соблюдения стандартов.

Линейно-штатный тип организации использует опыт специалистов, не ослабляя единоначалия. С помощью советов этих специалистов линейные менеджеры также становятся более научными и склонны развивать чувство объективного анализа бизнес-проблем. По словам Солтонстоффа, сотрудник может выполнять функции тренера, диагноста, планировщика политики, координатора, тренера, стратега и так далее.

Линейно-штатный тип организации широко используется и является выгодным в той мере, в какой специализированные консультации повышают качество решений, приводящих к операционной экономике. Кроме того, поскольку линейные менеджеры, как правило, заняты своими повседневными текущими операциями, у них нет времени или предпосылок для будущего планирования и разработки политики. Штатные специалисты концептуально ориентированы на взгляд в будущее и имеют время для стратегического планирования и анализа возможных последствий ожидаемых будущих

событий.

Его основными недостатками являются путаница и конфликт, возникающие между линейными и штатными сотрудниками, высокая стоимость, связанная с наймом специалистов, и тенденция сотрудников создавать свой собственный имидж и ценность, что иногда происходит ценой подрыва авторитета и ответственности линейных руководителей.

### 2.3. Функциональная структура управления

Одним из недостатков линейной организации является то, что линейным руководителям не хватает специализации. Кроме того, линейный менеджер не может быть специалистом во всех областях. В организации линейного и штатного типа специалист по персоналу не имеет полномочий обеспечивать выполнение своих рекомендаций. Функциональная организационная концепция возникла у Фредрика У. Тейлора, и это позволяет специалисту в данной области применять свои директивы в рамках четко определенных полномочий. Функциональная организационная структура представлена на рис. 4.

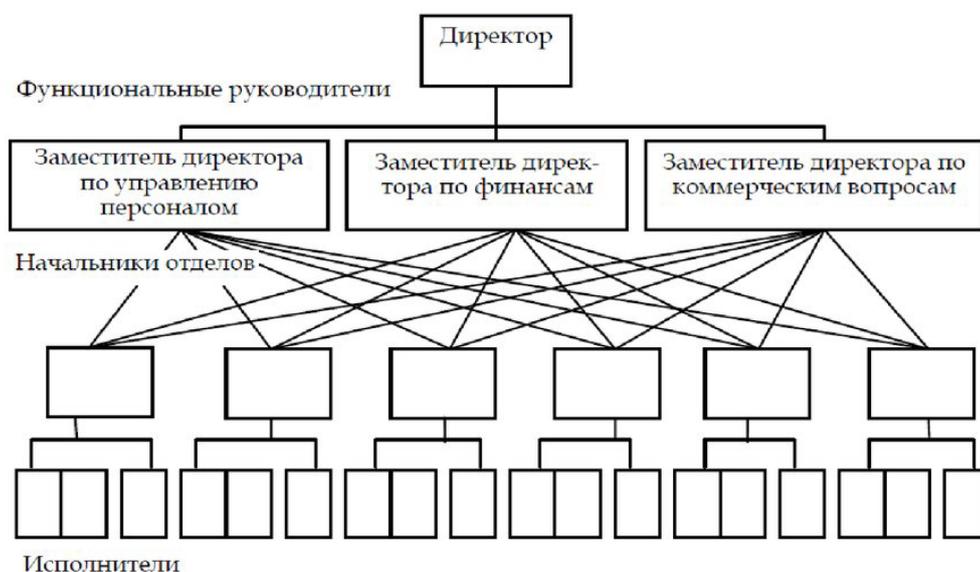


Рис. 4 Функциональная организационная структура

Функциональный менеджер может принимать решения и отдавать приказы лицам в подразделениях, отличных от его собственных, с правом применять свои рекомендации. Некоторые хорошие примеры специалистов, которым были предоставлены функциональные полномочия в организациях, относятся к области контроля качества, безопасности и трудовых отношений.

Функциональная организация имеет отдельные иерархии для каждой функции, создавая более масштабную версию функциональных отделов. Функциональная «отделенизация» является основой для группировки заданий, относящихся к одной организационной функции или специализированным навыкам, таким как маркетинг, финансы, производство и так далее. Цепочка

подчинения в каждой функции приводит к функциональному руководителю, который, в свою очередь, отчетывается перед топ-менеджером.

Функциональный дизайн повышает эффективность работы, а также улучшает качество продукта благодаря участию специалистов в каждой функциональной области, а также потому, что ресурсы распределяются по функциям, а не дублируются или распределяются по всей организации.

Одним из основных недостатков функционального дизайна является то, что он поощряет узкую специализацию, а не общие управленческие навыки, так что функциональные менеджеры недостаточно подготовлены для высших руководящих должностей. Кроме того, функциональные подразделения могут быть настолько озабочены своими собственными областями, что они могут быть менее восприимчивы к общим организационным потребностям.

## 2.4. Линейно-функциональная структура управления

Пример представлен на рис. 5.



Рис. 5 Линейно-функциональная структура управления

Преимущества:

- четкая иерархическая структура, при этом со связями между подразделениями;
- уменьшение уровней иерархии по сравнению с линейной структурой;
- контроль работы как целых подразделений, так и отдельных исполнителей.

Недостатки:

- риск дублирования приказов или выдачи распоряжений, которые противоречат друг другу (распоряжения могут дать сразу несколько руководителей);
- недостаточно четкое разграничение ответственности;
- сложности с поиском ответственных в случае возникновения проблем;
- при большом количестве уровней – слишком длинная цепочка передачи приказов;
- неготовность решать нестандартные задачи;
- отсутствие тесного взаимодействия на горизонтальном уровне.

## 2.5. Дивизионная структура управления

Дивизионная или ведомственная организация предполагает объединение людей или видов деятельности с аналогичными характеристиками в один отдел или подразделение. Также известные как автономные структуры, эти отделы работают так, как если бы они были небольшими организациями под большим организационным зонтиком, достигая целей подразделений в соответствии с организационной политикой и планами.

Решения, как правило, децентрализованы, так что департаменты сами руководят своей деятельностью. Это облегчает коммуникацию, координацию и контроль, тем самым способствуя успеху организации. Кроме того, поскольку подразделения являются независимыми и полуавтономными, это обеспечивает удовлетворение руководителей, что, в свою очередь, повышает эффективность и результативность.

Это разделение и концентрация смежных видов деятельности на интегрированные подразделения классифицируются по следующему признаку:

1. *Продуктовая специализация.* В этом случае подразделения формируются в соответствии с типом продукта, и это более полезно в многопрофильных корпорациях, где расширение и диверсификация продукта, а также производственные и маркетинговые характеристики продукта имеют первостепенное значение. Общая политика определяется высшим руководством в соответствии с философскими принципами организации.

Структуризация организации по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация) представлена на рис. 6.



Рис. 6 Структуризация организации по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация)

### 2. По ориентации на потребителя (потребительская специализация)

. Этот тип структуры используется теми организациями, которые по-разному работают с различными типами клиентов. Таким образом, клиенты являются ключом к тому, как группируются виды деятельности. Многие банки предоставляют приоритетные услуги клиентам, которые в течение

определенного периода времени размещают в банке определенную сумму денег. Аналогичным образом, бизнес-клиенты получают больше внимания в банках, чем другие физические лица. Пример данной оргструктуры представлен на рис.7.



Рис. 7 Структуризация организации по ориентации на потребителя (потребительская специализация)

3. *Разделение подразделений по районам (по обслуживаемым территориям (региональная специализация))* Если организация обслуживает разные географические районы, подразделение может основываться на географической основе. Структуризация организации по обслуживаемым территориям (региональная специализация) представлена на рис. 8.



Рис. 8 Структуризация организации по обслуживаемым территориям (региональная специализация)

Такие подразделения особенно полезны для крупных предприятий, расположенных географически, таких как банковское дело, страхование, сетевые универмаги или продукт, распространяемый на национальном уровне.

4. *Разделение по времени.* Больницы и другие коммунальные предприятия, такие как телефонные компании, которые работают круглосуточно, как правило, подразделяются на основе временных смен. Например, в телефонной компании может быть дневная смена, вечерняя смена и ночная смена, и для каждой смены может существовать отдельный отдел, хотя все они одинаковы с точки зрения целей.

## **2.6. Организация проекта**

Это временные организационные структуры, созданные для конкретных проектов на определенный период времени, и как только цель достигнута, они демонтируются. Например, целью организации может быть разработка нового автомобиля. Для этого проекта к совместной работе будут привлечены специалисты из разных функциональных подразделений.

Этими функциональными подразделениями являются производство, инжиниринг, контроль качества, маркетинговые исследования и т.д. Когда проект будет завершен, эти специалисты вернутся к своим соответствующим обязанностям [5,6]. Эти специалисты в основном отбираются на основе навыков, связанных с выполнением задач, и технических знаний, а не опыта принятия решений или способности к планированию.

Эти структуры очень полезны, когда:

1. Проект четко определен с точки зрения целей, которые должны быть достигнуты, и установлена целевая дата завершения проекта. Примером может служить проект строительства нового аэропорта.

2. Проект является отдельным и уникальным и не является частью повседневной работы организации.

3. Должны существовать различные виды деятельности, требующие навыков и специализации, и они должны быть скоординированы для достижения желаемой цели.

4. Проект должен носить временный характер и не распространяться на другие связанные проекты.

## **2.7. Матричная структура управления**

Матричная структура в некотором смысле представляет собой комбинацию и взаимодействие проектных и функциональных структур и предлагается для решения проблем, связанных с проектом и функциональными структурами в отдельности. Ключевые особенности матричной структуры заключаются в том, что функциональные и проектные полномочия накладываются друг на друга и разделяются как функциональными, так и проектными менеджерами.

Матричная структура рекомендуется как современная из-за легкости, с которой организация, работающая в матричной системе, способна реагировать на изменяющиеся условия окружающей среды. Структура такого типа построена по принципу двумерной группировки: столбцы являются

эквивалентами постоянных повторяющихся функций, а линии представляют необычные, периодически меняющиеся задачи, продукты, проекты. Матричная структура управления представлена на рис. 9.



Рис. 9 Матричная структура управления представлена на рис. 9

Руководители проектов, как правило, несут ответственность за общее направление и интеграцию мероприятий и ресурсов, связанных с проектом. Они несут ответственность за выполнение работ в установленные сроки и в рамках установленного бюджета. Они также отвечают за объединение усилий всех функциональных менеджеров для выполнения проекта, а также за руководство и оценку проектной деятельности. Функциональные менеджеры занимаются операционными аспектами проекта. Функциональная структура в первую очередь отвечает за:

1. Обеспечение технического руководства проектом.
2. Предоставление функционального персонала, который является высококвалифицированным и специализированным.
3. Завершение проекта в рамках установленных технических условий.

Грейнер рассматривает матричную организацию, в которой используются кросс-функциональные команды, как ответ на растущую сложность, связанную с организационным ростом. Эти сложности, как внутренние (размер, технология), так и внешние (рынки, конкуренты), создают проблемы обработки информации и коммуникации, с которыми лучше всего справляется матричный тип организации.

Матричный организационный дизайн наиболее полезен, когда возникает необходимость в общих ресурсах. Например, компании может потребоваться восемь групп продуктов, но у нее есть ресурсы только для того, чтобы нанять четырех специалистов по маркетингу. Матрица обеспечивает удобный способ для восьми групп поделиться навыками четырех специалистов.

Каждая матрица содержит три уникальных набора ролевых отношений:

1. топ-менеджер или главный исполнительный директор, который является руководителем и уравнивает двойные цепочки командования;
2. руководители функциональных и проектных (или продуктовых) отделов, которые имеют общих подчиненных;
3. специалисты, которые подчиняются как соответствующему функциональному менеджеру, так и менеджеру проекта.

Важным аспектом структуры матрицы является то, что у каждого человека, работающего над проектом, есть два руководителя – менеджер проекта и функциональный менеджер.

☑ Структура каждой организации в некоторых отношениях уникальна, но все организационные структуры развиваются или сознательно разрабатываются для того, чтобы организация могла выполнять свою работу. Как правило, структура организации развивается по мере роста организации и меняется с течением времени.

## Практические задания

### Задание 1

Муниципальная страховая компания – это страховая компания, основанная и находящаяся в муниципальной собственности города. Она осуществляет три различных вида страхования:

1. пенсии;
2. несчастные случаи в транспорте;
3. медицинские расходы.

Существующая структура страховой компании такова.

Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека и, прежде всего, это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

1. по управлению человеческими ресурсами;
2. по жилью и транспорту;
3. по юридическим проблемам;
4. бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

- ▲ отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- ▲ отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

1. маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек);
2. нововведение услуг (2 человека);
3. продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
4. управление пенсиями (6 человек);

5. управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8 человек);

6. управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек);

7. производство всех официальных документов (6 человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

**Вопросы:**

1 Какова организационная структура МСК до ее совершенствования? Изобразите ее графически и определите тип структуры.

2 Усовершенствуйте организационную структуру МСК и изобразите ее графически.

**Задание 2**

Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления.

Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам. Структурные подразделения предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Структурные подразделения предприятия

1. отдел главного технолога;	12. планово-экономический отдел;
2. отдел главного конструктора;	13. бухгалтерия; юридический отдел;
3. отдел главного металлурга;	14. финансовый отдел;
4. отдел механизации и автоматизации производства;	15. отдел сбыта;
5. центральная заводская лаборатория;	16. отдел металлоснабжения;
6. отдел стандартизации;	17. отдел технического снабжения;
7. вычислительный центр;	18. отдел кадров;
8. отдел организации труда и заработной платы;	19. отдел технического обучения и техники безопасности;
9. отдел главного механика;	20. административно-хозяйственный отдел;
10. отдел главного энергетика;	21. цеха основного производства;
11. производственно-диспетчерский отдел;	22. цеха вспомогательного производства.

Определите тип полученной структуры.

## ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1. Коммерческая организация и некоммерческая организация

В экономике страны разнообразие предприятий велико. Отличаются они друг от друга, во-первых, размерами. В качестве показателей размера предприятия обычно используются количество работающих на нем людей; количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг; размер капитала. Во-вторых, предприятия отличаются разнообразием видов продукции, которые они производят, или услуг, которые они оказывают. В-третьих, предприятия отличаются способами владения собственностью.

Однако наиболее важным признаком классификации хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является деление хозяйствующих субъектов по признаку организационно-правовых форм предприятий [8,9]. Проводимая в стране экономическая реформа невозможна без соответствующих организационно-правовых структур, которые регламентируются государством через Гражданский кодекс и специальные законы.

Гражданский кодекс вводит понятия «коммерческая организация» и «некоммерческая организация». *Коммерческая организация* преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Некоммерческая организация данной цели ни преследует и если получает прибыль, то последняя не распределяется между участниками предприятия.

Ведущее место в рыночной экономике принадлежит коммерческим организациям, которые создаются в форме:

- хозяйственных товариществ;
- хозяйственных обществ;
- производственных кооперативов;
- государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Организационно-правовые формы предполагают различие предприятий по формам собственности, но это вместе с тем и различие их по статусу собственника применяемого капитала; по способу распределения прибыли и убытков; количеству участников данного хозяйствующего субъекта; по пределам имущественной ответственности; по источникам имущества; по формам управления.

### 3.2. Хозяйственные товарищества

#### 3.2.1. Полное товарищество

Хозяйственными товариществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей или участников уставным капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей или участников, а также произведенное впоследствии или приобретенное имущество является

собственностью самого товарищества. Участники товарищества сохраняют в отношении этого имущества обязательственные права: на получение доли дохода от деятельности товарищества.

Хозяйственные товарищества по Гражданскому кодексу РФ могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитные товарищества). Эти две организационно-правовые формы имеют много общих черт. Вкладом в имущество хозяйственного товарищества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку. Денежная оценка вклада участника хозяйственного товарищества производится по соглашению между участниками (учредителями) товарищества. Хозяйственные товарищества не вправе выпускать акций. Участники хозяйственного товарищества имеют право участвовать в управлении делами товарищества; получать информацию о деятельности товарищества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией, принимать участие в распределении прибыли; получать в случае ликвидации товарищества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами. Участники хозяйственного товарищества могут иметь и другие права, предусмотренные учредительными документами товарищества.

Члены товарищества обязаны вносить вклады в порядке, размерах, способах и в сроки, которые предусмотрены учредителями или участниками; не разглашать коммерческую тайну товарищества. Участники хозяйственного товарищества могут нести и другие обязанности, предусмотренные его учредительными документами.

Полное товарищество может преобразовываться в коммандитное товарищество или в производственный кооператив по решению общего собрания участников. Основным документом, определяющим принципы деятельности хозяйственного товарищества, взаимоотношения участников и его статус, является учредительный договор, который подписывается всеми участниками товарищества.

В учредительном документе хозяйственного товарищества должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью хозяйственного товарищества. Учредительный договор должен содержать положения о ведении дел товарищества; передаче имущества в его собственность; распределении прибылей и убытков; изменении состава участников; условия и порядке совместной деятельности; права, обязанности и ответственность участников товарищества; последствия выбытия участника из товарищества. Конструкция хозяйственного товарищества рассчитана на небольшое число участников, хотя Гражданский кодекс не устанавливает каких-либо ограничений в отношении состава и числа участников.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим имуществом. В соответствии с нашими законами полными товариществами могут являться только коммерческие юридические лица и граждане - предприниматели. Лицо

может быть участником только одного полного товарищества. Фирменное наименование полного товарищества должно содержать либо имена всех его участников и слова «полное товарищество», либо имя одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и слова «полное товарищество». Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников или решением большинства голосов, если это предусмотрено учредительным договором. Каждый участник полного товарищества имеет один голос и вправе знакомиться со всеми документами, касающимися ведения дел полного товарищества. Каждый участник полного товарищества вправе действовать от имени товарищества при условии, что учредительным договором не установлено ведение дел совместно, либо ведение дел поручено отдельному участнику (директору). В этом случае для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества либо директора товарищества. Полномочия на ведение дел товарищества, предоставленные одному или нескольким участникам, могут быть прекращены судом по требованию одного или нескольких других участников при наличии серьезных оснований, например нарушения уполномоченным лицом своих обязанностей.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками обычно пропорционально их долям в уставном капитале. Если вследствие понесенных товариществом убытков стоимость его чистых активов станет меньше размеров его уставного капитала, полученная товариществом прибыль не распределяется между участниками до тех пор, пока стоимость чистых активов не превысит размера уставного капитала.

Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Субсидиарная ответственность означает дополнительную ответственность всех участников полного товарищества пропорционально их вкладу в уставный капитал. Например, если имущество товарищества недостаточно для погашения долгов, учредители (участники) товарищества отвечают лично принадлежащим им имуществом, пропорционально сделанным в полное товарищество вкладам. Участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, отвечает наравне с другими учредителями по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество. Участник, выбывший из товарищества, отвечает по обязательствам товарищества, возникшим до момента его выбытия в течение двух лет со дня утверждения отчета о деятельности товарищества за год, в котором он выбыл из товарищества.

Участнику, выбывшему из полного товарищества, выплачивается обычно стоимость части имущества товарищества или выдается в натуре {только по соглашению с оставшимися участниками}. При этом доли оставшихся участников в уставном капитале товарищества соответственно увеличиваются. Учредитель полного товарищества вправе, но только с согласия оставшихся его участников, передавать свою долю в уставном капитале или его часть другому участнику либо третьему лицу.

Обращение взыскания на долю участника в уставном капитале полного

товарищества по собственным долгам участника допускается лишь при недостатке его имущества для покрытия долгов. Кредиторы такого участника вправе потребовать от полного товарищества выдела части имущества товарищества (соответственно доли должника в уставном капитале) с целью обращения взыскания на это имущество. При этом прекращается участие должника в товариществе. Однако при этом он продолжает отвечать по обязательствам полного товарищества, возникшим до момента прекращения его участия в деятельности полного товарищества.

Полное товарищество может быть ликвидировано:

1. по решению его учредителей (участников);
2. по решению суда;

3. в случае, когда в полном товариществе остался единственный участник, при этом он вправе в течение 6 месяцев такое товарищество преобразовать в хозяйственное общество.

– Полное товарищество может быть ликвидировано и в ряде других случаев, если учредительным договором или соглашением оставшихся участников не предусмотрено, что хозяйственное товарищество продолжает свою деятельность:

- выход или смерть кого-либо из участников;
- признание одного из участников безвестно отсутствующим либо несостоятельным (банкротом);
- открытие в отношении одного из участников реорганизационных процедур по решению суда;
- обращение кредитором одного из участников взыскания на часть имущества, соответствующую его доле в уставном капитале.

Такая организационно-правовая форма хозяйственного субъекта, как полное товарищество, в практике российского предпринимательства почти не встречается. Она непопулярна среди предпринимателей потому, что не устанавливает пределов их ответственности по долгам товарищества.

Между тем во всем мире (и до революции в России) полные товарищества широко распространены и успешно функционируют преимущественно в сфере малого и среднего бизнеса. Например, их организуют врачи, адвокаты и другие лица, оказывающие платные услуги.

Полные товарищества и сами товарищи обычно имеют хорошую деловую репутацию и пользуются доверием своих партнеров. За рубежом товарищества поддерживаются государством, им предоставляются налоговые льготы, льготные кредиты, поскольку гарантией возврата денег служит неограниченная солидарная ответственность товарищей по долгам фирмы.

В нашей стране индивидуальным предпринимателям невыгодно создавать юридическое лицо в форме полного товарищества, которое не ограничивает их ответственность по обязательствам товарищества, а никаких привилегий для них государство не устанавливает.

### 3.2.2. Коммандитное товарищество

*Коммандитным товариществом (товариществом на вере)* признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участие в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Коммандисты могут сделать вклад не только в денежной форме, но и в виде предоставления помещения, транспортных средств и иным образом.

Такая организационно-правовая форма предприятия расширяет экономическую базу коммандитного товарищества, позволяет привлекать дополнительные капиталы лиц, заинтересованных в выгодном помещении своих свободных денежных средств и материальных ресурсов, позволяет аккумулировать средства для крупных предпринимательских действий. Однако участники-вкладчики должны иметь доверие к тем, кому они передают свои средства, чтобы избежать потерь от неудачного ведения дела. Поэтому эта организационно-правовая форма и называется «товариществом на вере».

Положение полных товарищей, участвующих в коммандитном товариществе, и их ответственность по обязательствам товарищества определяются теми же правилами, что и об участниках полного товарищества. Лицо может быть полным товарищем только в одном коммандитном товариществе. Фирменное наименование коммандитного товарищества, как и полного должно содержать имена всех полных товарищей и слова «коммандитное товарищество». Если в фирменное наименование коммандитного товарищества включено имя вкладчика, такой вкладчик становится полным товарищем. К коммандитному товариществу применяются правила, установленные Гражданским кодексом для полного.

Коммандитное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается только полными товарищами и должен содержать те же сведения, что и учредительный договор полного товарищества. Вместе с тем участникам коммандитного товарищества следует помнить, что по выбытию всех вкладчиков товарищество ликвидируется либо преобразуется в полное товарищество. Однако коммандитное товарищество сохраняется, если в товариществе остались один полный товарищ и вкладчик. Такая ситуация не регламентируется Гражданским кодексом: остается открытым вопрос – с кем будет заключен учредительный договор коммандитного товарищества, если полный товарищ остался в единственном числе. А вкладчик стороной по договору не является? Очевидно, следует внести поправку в Гражданский кодекс и указать, что в подобных случаях учредительным документом коммандитного товарищества является устав, утвержденный оставшимся полным товарищем.

Управление деятельностью товарищества осуществляется полными

товарищами. Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел командитного товарищества, выступать от его имени иначе как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Вкладчик командитного товарищества обязан внести вклад в уставный капитал. Внесение вкладчиком имущественного взноса в уставный капитал товарищества удостоверяется свидетельством об участии, выдаваемым вкладчику командитным товариществом.

Гражданский кодекс определяет следующие права вкладчика:

1. получать часть прибыли командитного товарищества, причитающуюся на его долю в уставном капитале;
2. знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества;
3. по окончании финансового года выйти из командитного товарищества и получить свой вклад;
4. передать свою долю в уставном капитале или ее часть другому вкладчику или третьему лицу;
5. учредительным договором командитного товарищества могут предусматриваться и иные права вкладчика.

Командитное товарищество ликвидируется при выбытии всех участвовавших в нем вкладчиков, а также при наличии тех же условий, при которых ликвидируется полное товарищество; оставшееся после ликвидации командитного товарищества имущество распределяется между полными товарищами и вкладчиками пропорционально их долям в уставном капитале товарищества .

Командитной товарищество, где полным товарищем является коммерческое юридическое лицо, а вкладчиком – любое лицо, имеет определенную привлекательность для предпринимателей. Так, законодательство о налоге на прибыль предприятий и организаций средства, зачисляемые в уставный фонд предприятия его учредителями в установленном порядке, изъятию не подлежат. А вот вкладчик командитного товарищества имеет право забрать свой вклад из имущества товарищества.

Командитное товарищество очень удобно для желающих с минимальными затратами предоставить коммерческий кредит, т. е. для вкладчиков. Однако по тем же причинам, что и полные товарищества, товарищество на вере не получили распространения в России.

### **3.3. Хозяйственные общества**

#### ***3.3.1. Общество с ограниченной ответственностью***

Хозяйственными обществами признаются коммерческие организации с разделенным на вклады учредителей уставочным (складчатым) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также произведенное и приобретенное хозяйством в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Гражданским кодексом предусматривается, что хозяйственное общество может быть создано одним лицом, которое становится его единственным участником.

Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ.

Хозяйственные общества могут быть учредителями (участниками) других хозяйственных обществ. Хозяйственные общества одного вида могут преобразовываться в хозяйственные общества другого вида или в производственные кооперативы.

В соответствии с Гражданским кодексом вкладом в имущество хозяйственного общества или в хозяйственное товарищество любой организационно-правовой формы могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. Таким образом, вкладом в уставный капитал, например, акционерного общества могут быть и исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, получившие в законодательстве обобщающее название «интеллектуальная собственность». Вкладом участника в уставный капитал общества может быть имущественное право на использование объекта авторского права или «ноу-хау», передаваемое по договору, не требующему какой-либо регистрации; вещи, являющиеся экземплярами авторского произведения (картины, книги, программы ЭВМ, кинофильмы и т. д.), передаваемые в собственность хозяйственного общества или товарищества. Имущественные права отражаются в бухгалтерском учете организации-получателя как нематериальные активы. Действующее законодательство, регулирующее внесение вкладов в уставный капитал хозяйствующих обществ, содержит множество противоречий к пробелов. На практике надо очень внимательно подходить к оформлению указанных отношений. Допущенные здесь ошибки могут послужить основанием для ликвидации общества и товарищества.

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденный одним или несколькими лицами хозяйствующий субъект (предприятие, учреждение, фирма), уставный капитал которого должен быть не менее стократной величины минимального размера заработной платы и разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости сделанных ими вкладов.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, оно вправе осуществлять любую деятельность, не запрещенную законодательством. Участниками ООО могут быть граждане и юридические лица. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, его права и обязанности регулируются Гражданским кодексом, также

Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Многие ООО должны были до 1 января 1999 года провести целый комплекс процедур, связанных с приведением в соответствие с новым законодательством учредительных документов и реорганизацией деятельности органов управления общества. В противном случае эти ООО могли быть ликвидированы по требованию органа, осуществляющего государственную регистрацию юридических лиц, или иного государственного органа.

Закон №14-ФЗ устанавливает специальные требования к фирменным наименованиям обществ с ограниченной ответственностью. ООО должны иметь полное наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью» и вправе иметь сокращенное наименование на русском языке, а также вправе иметь полное или сокращенное наименование на языках народов РФ или иностранных языках.

Запрещается использование в фирменном наименовании на русском языке иных терминов и аббревиатур, отражающих его организационно-правовую форму, в том числе заимствованных из иностранных языков. Следовательно, в наименованиях на русском языке недопустимо употребление обозначений типа «ЛТД», «ГМБХ», «Компани», «Энтерпрайзис», отражающих указания на то, что организация является коммерческим обществом, товариществом, партнерством или частным предприятием.

Другие иностранные заимствования типа «индастриз», «пикчерз» и пр., в наименовании общества с ограниченной ответственностью на русском языке также лучше не использовать, иначе придется доказывать, что данные термины означают специфику деятельности предприятия. Для фирменных наименований на иностранном языке подобных ограничений не установлено.

Предприятиям с неправильно определенными наименованиями могут быть предъявлены иски о признании их учредительных документов недействительными в соответствии с «Положением о порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности» от 8 июля 1994 г. В соответствии с Гражданским кодексом число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного законом об обществах с ограниченной ответственностью. Закон №14-ФЗ установил, что число участников ООО не должно превышать 50. Если этот предел превышен, то в течение года оно подлежит преобразованию в соответствии со статьей 59 Закона №14-ФЗ в закрытое акционерное общество, а в соответствии со статьей 7 этого же закона ООО преобразуется только в открытое акционерное общество. Это противоречие должно быть устранено. Для общества с ограниченной ответственностью, осуществляющего данные преобразования, установлены некоторые льготы при регистрации изменений учредительных документов: оно освобождено от уплаты регистрационного сбора и не должно уведомлять своих кредиторов о проводимой реорганизации. Учредительными документами ООО являются учредительный договор и устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным договором является устав.

Согласно Гражданскому кодексу РФ учредительные документы ООО должны содержать сведения:

1. о наименовании и местонахождении общества; о размере уставного капитала и долей каждого из участников;
2. о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов;
3. о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов.

В учредительных документах отражается порядок управления ООО; реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью; порядок перехода доли в уставном капитале общества к другому лицу; выход участника общества с ограниченной ответственностью.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью, размер которого не может быть менее суммы, определенной законом, составляется из стоимости вкладов его участников. Не допускается внесение вклада в уставный капитал общества путем зачета требований к обществу. Уставный капитал ООО должен быть на момент регистрации общества оплачен его участниками не менее чем наполовину, иначе общество должно уменьшить свой уставный капитал. Если после окончания второго года или каждого последующего финансового года стоимость чистых активов ООО становится меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, общество подлежит ликвидации. Увеличение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью допускается после внесения всеми его участниками вкладов в полном объеме.

Предусмотрены и детально регламентируются Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» вопросы управления обществом; общим собранием, советом директоров (наблюдательным советом), исполнительным органом (правлением, дирекцией, генеральным директором, президентом и т. п.), ревизионной комиссией.

Высшим органом ООО является общее собрание его участников, которое избирает исполнительный орган (коллегиальный или единоличный), осуществляющий текущее руководство обществом. Единоличный орган управления обществом с ограниченной ответственностью может быть избран и не из числа его участников.

Существуют разные варианты процедуры созыва и проведения общего собрания общества с ограниченной ответственностью. Например, очередные общие собрания участников проводятся один раз в год, как правило, после сдачи отчетов налоговым органам и подведения итогов деятельности за истекший год. Местом проведения общего собрания обычно считается юридический адрес общества. Общее собрание считается правомочным, если на нем присутствуют участники, обладающие не менее 50% голосов. Внеочередные общие собрания могут проводиться в случаях, когда требуется срочное решение вопросов, имеющих существенное значение для общества, по инициативе директора или любого из учредителей. Одни вопросы, определенные уставом ООО, решаются большинством в 2/3 голосов

участников, присутствующих на общем собрании, другие – их простым большинством.

К исключительной компетенции общего собрания участников ООО относятся:

- изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала;
- образование исполнительных органов общества;
- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов;
- распределение прибыли и убытков;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Законом №14-ФЗ особо подчеркиваются дополнительные права общего собрания по сравнению с правами собрания, которые предусмотрены ГК РФ. Оно теперь вправе определять основные направления деятельности ООО, принимать решение об участии в различных ассоциациях, назначать аудиторские проверки. Вместе с тем общее собрание общества не имеет права принимать решение об исключении из общества участника. Его можно исключить только в судебном порядке. Участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее 10% уставного капитала общества, вправе обращаться в суд с иском об исключении из общества участника, который не выполняет свои обязанности либо своими действиями препятствует или делает невозможной нормальную деятельность общества. Такой особый порядок исключения участника связан с тем, что ООО является юридическим лицом, основанным на объединении прежде всего капиталов (имущества), а не трудовых усилий, как это принято в кооперативе. Что касается приема новых участников, то никто не может быть принят в состав общества без согласия всех его участников. Подобное ограничение делает общество негибким: довольно трудно ввести в его состав нового члена. Даже наследник или правопреемник участника вступает в общество только с согласия всех его членов. В то же время общество способно обезопасить себя от необходимости принимать в свой состав нежелательных участников.

К исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов. Например, очень важно определить компетенцию генерального директора, процедуру отчуждения основных средств, процедуру заключения любых хозяйственных договоров, сумма которых существенно превышает активы ООО, процедуру передачи доли в ООО наследникам учредителей.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.

Вступивший в действие с 1 марта 1998 г. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» в отличие от Гражданского кодекса РФ, других правовых актов содержит нормы, подробно регламентирующие права участников общества, в том числе и ряд принципиально новых положений. Права участника общества можно разделить

на основные и дополнительные. Набор основных прав участника ООО одинаков для любого участника. Определенный Законом перечень основных прав не может быть изменен или ограничен учредительными документами. К основным Законом относятся те права участников ООО, которые определяют его положение прежде всего как инвестора, вложившего в общество средства с целью получения дохода. Аналогичным перечнем основных прав обладает участник любого хозяйственного товарищества (полное товарищество), любое хозяйственное общество (ООО, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество).

Участник общества с ограниченной ответственностью имеет право:

- ✓ участвовать в управлении делами общества;
- ✓ получать информацию о деятельности общества, в том числе и бухгалтерскую отчетность;
- ✓ принимать участие в распределении прибыли;
- ✓ получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Специфическими основными правами участника ООО, отличающими его правовое положение от правового положения других хозяйственных обществ и товариществ, являются:

1. право участника в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников и самого общества;
2. право продать или уступить свою долю в уставном капитале общества в порядке, предусмотренном Законом и уставом.

Реализуя основное право на участие в управлении делами общества, участник общества вправе:

- присутствовать на общем собрании и принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решения;
- самостоятельно требовать созыва внеочередного общего собрания;
- участвовать в общем собрании через своих представителей;
- требовать проведения аудиторской проверки выбранным им профессиональным аудитором;
- обратиться в суд с иском о возмещении убытков, причиненных обществу членом совета директоров (наблюдательного совета);
- обратиться в суд с иском о возмещении основным обществом убытков, причиненных по его вине дочернему обществу;
- требовать в судебном порядке исключения из общества участника, который грубо нарушает свои обязанности.

Источником возникновения дополнительных прав участника ООО является Закон и один из учредительных документов общества – его устав. Дополнительные права могут носить индивидуальный характер, т. е. предоставляться одному или отдельной группе участников общества. В число дополнительных прав могут входить как имущественные права, так и личные неимущественные. Например, отдельным участникам может быть предоставлено право на получение дополнительного вознаграждения.

Для проверки правильности годовой финансовой отчетности общества с

ограниченной ответственностью оно вправе ежегодно проводить внешний аудит, привлекая профессионального аудитора, не связанного имущественными интересами с участниками общества. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников. ООО вправе преобразоваться в акционерное общество или в производственный кооператив. Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» установлено общее правило, согласно которому допускается продажа участником общества своей доли или ее части третьим лицам. При этом участники общества пользуются преимущественным правом покупки продаваемой доли и могут приобрести предложенную долю пропорционально размерам своих долей. Это право действует только при возмездном отчуждении доли путем ее продажи третьим лицам. Данное право не действует при безвозмездном отчуждении долей, например дарении, наследовании.

В соответствии с действующим законодательством общество с ограниченной ответственностью имеет право создавать свое дочернее общество, которое должно быть только хозяйственным обществом, а не хозяйственным товариществом или производственным кооперативом. Оно может участвовать в деятельности производственного коллектива, но производственный коллектив не может быть дочерним предприятием общества.

Общества с ограниченной ответственностью получили широкое распространение, так как имеют ряд преимуществ.

1. В деятельности общества могут участвовать от 1 до 50 физических или юридических лиц, причем как коммерческих, так и некоммерческих.

2. Организационно-правовая форма общества весьма привлекательна для предпринимателей как раз отсутствием ответственности участников по долгам общества.

3. Обществу с ограниченной ответственностью хотя и запрещено выпускать акции, но разрешено выпускать облигации для привлечения дополнительных средств на сумму, не превышающую размера уставного капитала либо величину обеспечения, предоставленного обществу для этих целей третьими

4. Каждый участник может в любой момент выйти из состава общества. При этом выходящему из общества участнику должны быть выплачены: доля прибыли, причитающаяся ему по итогам работы общества; стоимость его вклада в уставный фонд общества и стоимость части имущества общества, пропорциональная этому вкладу. Иными словами выплата стоимости внесенного им вклада и приращения.

5. С согласия общества наследник (правопреемник) участника также становится участником общества. В случае несогласия участников ему выплачивается денежная компенсация в размере выплат, причитающихся покойному.

6. Кредитор одного из участников общества при недостаточности иного имущества участника для покрытия его долгов вправе обратиться с иском на его долю в ООО. По требованию кредитора общество обязано выплатить

действительную стоимость долга участника-должника. Таким образом, доля участника общества в уставном капитале является его всевозрастающим резервом, повышающим его платежеспособность и надежность как предпринимателя.

7. Участник может быть исключен из общества с ограниченной ответственностью только по решению суда, что защищает его от административного произвола руководства общества.

8. Прием новых членов осуществляется только с согласия всех членов ООО. Это препятствует появлению в обществе нежелательных участников.

### ***3.3.2. Общество с дополнительной ответственностью***

Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество. Уставный капитал, так же как и общества с ограниченной ответственностью, разделен на доли определенных размеров. Однако ответственность участников такого общества расширена до уровня ответственности полного товарищества – участники солидарно несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Фирменное наименование общества с дополнительной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с дополнительной ответственностью». К обществу с дополнительной ответственностью применяются правила Гражданского кодекса РФ и Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

### ***3.3.3. Акционерное общество***

Рассмотренные организационно-правовые формы предпринимательства: общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, а также хозяйственные товарищества – используются преимущественно небольшими по размерам предприятиями. Большие масштабы производства требуют иных организационно-правовых форм, позволяющих привлечь и использовать значительно большие капиталы. Таковую возможность имеют акционерные общества.

Акционерным обществом (АО) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им вкладов.

Правовое положение акционерных обществ в период их создания регулировалось в основном Положением об акционерных обществах (универсальным Постановлением Совета Министров РСФСР от 25.12.90 г.

№601) и чередой указов Президента и иных подзаконных актов, действовавших в части, не противоречащей положениям части первой Гражданского кодекса РФ.

Федеральный закон РФ, введенный в действие с 1 января 1996 г., в значительной мере изменил все правовое поле в области корпоративных отношений. Теперь возникла сложная ситуация с точки зрения взаимодействия норм различных правовых актов. Особые трудности вызывает регулирование корпоративных отношений для АО, созданных в процессе приватизации. Для таких акционерных обществ продолжают действовать нормы Типового устава, утвержденного Указом Президента РФ от 01.07.92 г. №721. Однако прекратили действия те положения уставов АО, которые противоречат положениям Закона.

Акционерное общество считается созданным как юридическое лицо с момента его регистрации. Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Общество имеет свое фирменное наименование, которое должно содержать указание на его организационно-правовую форму (закрытое акционерное общество или открытое акционерное общество). Общество вправе иметь полное и сокращенное наименование на русском языке, иностранных языках и языках народов РФ.

Акционерное общество может быть открытым или закрытым, что отражается в его уставе. Акционеры открытого общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого общества. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу. Открытое общество вправе проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции. Число акционеров открытого общества не ограничено.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается закрытым обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. В соответствии с Законом число акционеров закрытого АО не должно превышать 50. Эта норма не применяется к закрытым АО, созданным до 01.01.96 г.

Акционеры закрытого общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими его акционерами. Уставом закрытого АО может быть предусмотрено преимущественное право именно общества на приобретение акций, продаваемых акционерами. Срок осуществления преимущественного права не может быть менее 30 и более 60 дней.

Закон «Об акционерных обществах» устанавливает, что все АО, созданные с участием государства или муниципального образования, могут быть только открытыми.

Акционерное общество может создаваться путем учреждения вновь или реорганизации работающего юридического лица (слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования). Решение об учреждении общества принимается учредительным собранием. Число учредителей открытого общества не ограничено. Общество может создаваться и одним лицом.

Учредители общества заключают между собой письменный договор, который определяет размер уставного капитала общества, категории и типы акций, подлежащих размещению среди учредителей, размер и порядок их оплаты, права и обязанности учредителей по созданию общества.

Устав любого акционерного общества должен содержать следующие сведения: фирменное наименование, место нахождения и тип общества (открытое или закрытое); количество, номинальную стоимость, категории (обыкновенные, привилегированные) акций и типы привилегированных акций, размещенных обществом; права акционеров, размер уставного капитала, структуру и компетенцию органов управления общества; порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров с перечнем вопросов, решение по которым принимается органами управления общества квалифицированным большинством голосов или единогласно; сведения о филиалах; иные положения, предусмотренные Законом «Об акционерных обществах», например ограничения количества акции, принадлежащих одному акционеру, и их суммарной номинальной стоимости, или максимальное число голосов, предоставляемых одному акционеру. Акционерное общество может быть преобразовано в общество с ограниченной ответственностью или производственный кооператив. Акционерное общество может быть ликвидировано добровольно или по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом РФ.

Уставный капитал общества составляет ил номинальной стоимости акций общества. Общество вправе размещать обыкновенные акции, а также один или несколько типов привилегированных.

Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала. При учреждении общества как закрытого, так и открытого, акции должны быть размещены только среди учредителей. При этом все акции общества являются именными.

Минимальный уставный капитал открытого общества должен составлять не менее 1000-кратной суммы минимального размера оплаты труда на дату регистрации общества, а закрытого – не менее 100-кратной суммы минимального размера оплата труда, установленного федеральным законом.

Общества вправе размещать дополнительно к размещенным акциям (это так называемые объявленные акции) определенное количество акций. При этом должны быть определены права, предоставляемые акциями общества каждой категории (типа), которые оно размещает.

Общее собрание акционеров может принять решение об увеличении уставного капитала общества, во-первых, путем увеличения номинальной стоимости акций; во-вторых, путем размещения дополнительного их числа.

Дополнительные акции могут быть размещены обществом только в

пределах количества объявленных акций, установленного уставом общества.

Владельцы различных акций имеют разные права. Обыкновенные акции дают право акционеру участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса, а также право на получение дивидендов, а в случае ликвидации – право на получение части имущества общества.

Владельцы привилегированных акций общества не имеют права голоса на общем собрании акционеров, но им в уставе определен конкретный размер дивиденда. Однако при решении отдельных вопросов они имеют право голоса, например при принятии решения об изменении устава общества или при изменении размера дивиденда.

В мае 1998 г. Правительство Российской Федерации приняло постановление № 487 «Об утверждении Положения о продаже на специализированном аукционе находящихся в государственной и муниципальной собственности акций открытых акционерных обществ, созданных в процессе приватизации». Это положение определяет порядок проведения специализированного аукциона, условия участия в нем, форму подачи заявок, порядок, определения победителей, а также порядок расчетов за приобретаемые акции.

Акционерное общество имеет право выпускать облигации, который дают ее владельцу право требовать погашения облигации в установленные сроки.

Оплата акций общества может осуществляться деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами, имеющими денежную оценку.

В обществе создается резервный фонд в размере, предусмотренном уставом общества, не менее 15% от его уставного капитала. Этот фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений до достижения им размера, установленного уставом общества. Размер данных отчислений должен составлять не менее 5% от чистой прибыли. Резервный фонд общества предназначен для покрытия его убытков, а также для погашения облигаций и выпуска акций общества,

Разрешено формирование из чистой прибыли специального фонда акционирования работников общества. Его средства расходуются исключительно на приобретение акций общества, продаваемых акционерами этого общества.

Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год объявлять о выплате дивидендов по размещенным акциям из чистой прибыли общества.

Законом сформулированы требования к реестру акционеров АО. Держателем реестра акционерного общества может быть общество. Если число акционеров больше 500, то ведение и хранение реестра поручается специальному регистратору.

К числу наиболее актуальных следует отнести вопросы, связанные с деятельностью органов управления ОА. Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. Законом определен перечень вопросов, которые решаются годовым собранием, общий перечень вопросов, которые вправе решать собрание акционеров и перечень вопросов, которые составляют

исключительную компетенцию собрания, т. е. не могут быть переданы для решения исполнительному органу, а также совету директоров.

## Практические задания

### Задание 1

Выберите из предлагаемых определений характеристики, соответствующие приведенным в задании формам организации.

Предпринимательская деятельность, юридическое лицо, коммерческая организация, предприятие, акционерное общество, унитарное предприятие, общество с ограниченной ответственностью, производственный кооператив, некоммерческая организация

..... – организация, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

..... – организация, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками;

..... – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке;

..... – имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности;

..... – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;

..... – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником;

..... – учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов;

..... – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной и иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов;

..... – коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

## Задание 2

Распределите приведенные ниже организации на две группы (коммерческие и некоммерческие организации):

<b>КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	полное товарищество	<b>НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>
	потребительские кооперативы	
	товарищество на вере	
	союзы (ассоциации)	
	унитарные предприятия	
	общество с ограниченной ответственностью	
	общественные и религиозные организации	
	акционерные общества	
	простые товарищества	
	некоммерческие организации	

## ТЕМА 4. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Применение бережливых методов к отдельным видам деятельности - это, безусловно, важно, однако, это еще не конец пути. Если отдельные улучшения могут быть связаны вверх и вниз по цепочке создания стоимости, чтобы сформировать непрерывный поток создания ценности, который создает, продает и обслуживает семейство продуктов, производительность целого может быть поднята на значительно более высокий уровень. Мы считаем, что деятельность по созданию ценности может быть объединена, но для этого потребуется новая организационная модель - бережливое предприятие (рис.3).

Бережливое предприятие - это группа людей, функций и юридически обособленных, но оперативно синхронизированных компаний. Понятие потока создания ценности определяет бережливое предприятие [10]. Миссия этой группы заключается в коллективном анализе и фокусировании потока создания ценности таким образом, чтобы все, что связано с поставкой товара или услуги (от разработки и производства до продаж и обслуживания), обеспечивало максимальную ценность для клиента. Бережливое предприятие резко отличается от широко обсуждаемой “виртуальной корпорации”, члены которой постоянно приходят и уходят. Такая нестабильная организация не может поддерживать сотрудничество, необходимое для применения бережливых методов в рамках всего потока создания ценности.



Рис. 10 Бережливое предприятие

По общему признанию, увязка бережливых видов деятельности является сложной задачей. Достаточно трудно менеджерам, привыкшим контролировать отдельные функции и узкую деятельность, и в то же время заботящихся об

интересах своих компаний, видеть весь поток создания ценности полностью. Если все члены потока создания ценности не объединятся, то одному из них невозможно сохранить прогресс. Даже если один участник добьется значительного прогресса в становлении бережливого производства, ни этот участник, ни поток в целом не получают полной выгоды, если другой участник потерпит неудачу. Заставить менеджеров думать в терминах потока создания ценности - это критический первый шаг к достижению бережливого предприятия. Однако, менеджеры, которые сделали этот первый шаг, часто сталкиваются с жестким сопротивлением со стороны сотрудников и функциональных подразделений, а также других компаний в потоке. Люди, функции и компании имеют законные потребности, которые противоречат потребностям потока создания ценности. Любой, кто стремится к бережливому предприятию, должен сначала понять эти потребности и способы их удовлетворения.

*Потребности человека.* Для большинства людей наличие работы является минимальным требованием для самоуважения и финансового благополучия. Таким образом, нелепо предполагать, что люди будут выявлять и организовывать изменения, которые устранили бы их работу. Потому что оптимизация любого процесса сразу же создает большое количество избыточных работников, проблема рабочих мест является основным препятствием, стоящим перед любым предприятием, которое пытается сделать скачок производительности, а затем поддерживать его на заданном уровне. Помимо работы, большинство из нас нуждаются в продвижении по карьерной лестнице, в самореализации. Кроме того, большинство из нас необходимо знать, кто мы в нашей трудовой жизни. Эти стремления могут быть заполнены функцией (Я - инженер-металлург), компанией (Я - сотрудник ММК), или даже профсоюзом (Я - рабочий). Но сам поток создания ценности не может долго удовлетворять эти потребности. В то время как функции и компании существуют, положение сотрудника в определенном потоке создания ценности связано с жизнью продукта.

*Потребности функций.* Для того чтобы использовать и расширять знания сотрудников, компании должны организовать эти знания в функции, такие как проектирование, маркетинг, закупки, бухгалтерский учет и обеспечение качества. Но функции делают гораздо больше, чем накапливают знания; они учат этому знанию тех, кто отождествляет свою карьеру с функцией, и они постоянно ищут новые знания. В так называемой обучающей организации функции - это то, где обучение собирается, систематизируется и развертывается. Из-за требуемой глубины знаний, времени и усилий, необходимых для получения этих знаний, а также присущей им мобильности (многие знания могут передаваться от одного работодателя к другому) функциональные специалисты часто чувствуют более сильную приверженность своей функции и ее интеллектуальной традиции, чем потоку создания ценности или компании. Но фокусирование процессов, которое является средством обеспечения бережливости организаций, требует высокой степени межфункционального сотрудничества. Поэтому неудивительно, что многие

руководители в наши дни рассматривают свои функции как препятствия. Некоторые руководители и теоретики бизнеса выступают за постоянное назначение членов функций многофункциональным командам в качестве решения этого конфликта между функцией и процессом. Другие предлагают ослабить функции или включить деятельность “второстепенных” функций, таких как маркетинг в продуктовых командах. Оба решения могут работать некоторое время, но в долгосрочной перспективе ослабят компании.

Проблема с функциями в большинстве компаний сегодня заключается в том, что они выполняют неправильные задачи. Покупка не должна покупать. Инженерия не должна быть инженером. Производство не должно производить. В бережливом предприятии функции играют две основные роли. Первый - служить школой. Они должны систематически обобщать текущие знания, искать новые знания и обучать всему этому своих членов, которые затем тратят время на процесс создания ценности.

Вторая роль функций заключается в разработке руководящих принципов - лучших практик для, скажем, закупок или маркетинга и в составлении реестра тех компаний, которые имеют право быть долгосрочными партнерами в потоке создания ценности (поставщики, в случае отдела закупок). Вместе со своими коллегами в компаниях вверх и вниз по потоку создания ценности, функции должны также разработать правила для управления тем, как они будут работать вместе для решения проблем, которые охватывают компании и для установления поведенческих кодексов, чтобы одна компания не эксплуатировала другую.

Так кто же на самом деле выполняет задачи, которые эти функции традиционно выполнял? Кросс-функциональные группы по разработке и производству продуктов должны выбирать поставщиков, разрабатывать продукты и осуществлять контроль за текущей производственной деятельностью. Традиционный отдел закупок, например, должен определить принципы устойчивых отношений с поставщиками, составить реестр подходящих поставщиков и стремиться к постоянному повышению эффективности работы каждого поставщика. Команда разработчиков продукта должна выполнять традиционную работу отдела закупок, заключающуюся в принятии решения о получении определенного количества конкретного товара по целевой цене от конкретного поставщика в течение всего срока службы продукта.

 *Опыт британской дочерней компании Nissan является ярким примером того, что может произойти, когда отдел закупок переосмысливает свою миссию. У Nissan были серьезные проблемы во время запуска в производство в 1989 году Primera, его первого автомобиля, предназначенного для европейского рынка, когда несколько поставщиков нарушили производство, не сумев вовремя поставить работоспособные детали. Нормальным действием было бы заменить поставщиков. Вместо этого британский отдел закупок Nissan объединился с научно-исследовательским центром Nissan, чтобы разместить команды разработчиков поставщиков Nissan внутри каждого поставщика на длительные периоды для улучшения своих ключевых процессов. Теория Nissan*

заклучалась в том, что установление высоких стандартов и предоставление поставщикам советов о том, как их соблюдать, приведет к превосходным результатам. Два года спустя, когда Nissan начал производство нового небольшого автомобиля Micra, этот подход превратил этих поставщиков из худших дочерних компаний Nissan в лучших.

Какова роль других функций? Маркетинг определяет принципы устойчивых отношений с клиентами и/или дистрибьюторами и определяет подходящих партнеров. Традиционные маркетинговые и сбытовые задачи определения продукта, принятия заказов и планирования доставки становятся работой групп разработки и производства продукта. Инженер определяет лучшие инженерные практики, которые она преподает инженерам. Он также ищет новые возможности, такие как новые материалы для снижения издержек в своей продукции. Выполняя такие задания, инженерная функция расширяет опыт, находя способы преодоления недостатков сегодняшних продуктов и процессов. Затем он может применить свои новые знания к следующему поколению продуктов или к совершенно новым продуктам. Команда разработчиков продукта выполняет все рутинные инженерные работы; она решает проблемы, которые были решены ранее для аналогичных продуктов.

Наконец, новая функция управления процессами (которой до сих пор не существует в подавляющем большинстве компаний) выполняет три функции:

- ✓ она определяет правила управления кросс-функциональными командами и непрерывным потоком производства, включая обеспечение качества;

- ✓ она учит руководителей групп по разработке и производству продукции применять эти правила;

- ✓ она постоянно ищет лучшие подходы. Старые ведомственные структуры внутри производства - литье, покраска, сборка, контроль качества-исчезают в непрерывном потоке производственных бригад, отвечающих за изготовление семейств изделий.

В то время как функции становятся “опорой” для команд процесса создания ценности, каждая функция парадоксальным образом имеет более глубокую и более согласованную базу знаний, чем это было возможно, когда она делила свое внимание между мышлением и действием. Кроме того, эта база знаний, в большей степени, соответствует долгосрочным потребностям компании, поскольку члены функции, «возвращающиеся» из заданий по созданию ценности в процессах, приносят новые вопросы для ответа функции.

*Потребности компаний.* Чем уже сфера ответственности, тем легче компания может рассчитать затраты и выгоды, которые она генерирует, и увидеть результаты своих усилий по совершенствованию. Поэтому поток создания ценности должен быть сегментирован таким образом, чтобы каждая компания отвечала за узкий набор видов деятельности. На протяжении большей части промышленной истории цепочка создания стоимости обычно была вертикально интегрирована в рамках одной компании, или одна компания доминировала над другими компаниями, составляющими эту цепочку. В конце концов, самая главная потребность компании - выжить, получая адекватную прибыль, а слабые звенья цепи могут представлять гораздо большую угрозу для

выживания компании, чем капризы рынка конечных пользователей. В результате компании по понятным причинам считают контроль более важным, чем эффективность или оперативность. Естественная реакция в трудные времена заключается в том, что самая сильная компания должна реинтегрировать как можно больше видов деятельности в пределах своих корпоративных стен или чтобы каждая компания в цепочке создания стоимости получила как можно больше прибыли или доходов от своих соседей. Учитывая все эти противоречивые потребности, легко понять, почему немногие предприятия достигают максимальной эффективности, гибкости и отзывчивости клиентов.

В поисках решения полезно заново взглянуть на три выдающиеся индустриальные модели: немецкую, американскую и японскую. Каждая из них имеет свои сильные стороны, пытаюсь удовлетворить потребности либо функции, либо отдельного человека, либо компании.

*Немецкая модель.* Основой немецкой промышленности было ее интенсивное внимание к техническим знаниям, организованным в жестко определенные функции. Люди прогрессируют в своей карьере, поднимаясь по функциональной лестнице. И компании стремятся защитить свои позиции в цепочке создания стоимости, накапливая собственные знания в рамках своих технических функций. Следствием этого была большая техническая глубина и способность конкурировать глобально. Слабость немецкой модели заключается в ее враждебности к межфункциональному сотрудничеству. Mercedes-Benz, например, требуется в три раза больше времени, чем Toyota для разработки и производства сопоставимого роскошного автомобиля, в основном потому, что инженерные функции не взаимодействуют друг с другом. Mercedes делает прочные, высокопроизводительные автомобили, но со слишком большим количеством трудоемких циклов в процессе разработки и слишком малого внимания к технологичности. То же самое справедливо и для почти всех немецких отраслей промышленности, которые обнаружили, что мир больше не будет покупать достаточно специализированных товаров по высоким ценам.

*Американская модель.* Индивид всегда был в центре американского общества. В начале этого столетия отсутствие прочных функциональных и ремесленных традиций и готовность поставщиков сотрудничать с ассемблерами были основными преимуществами внедрения непрерывного потока и массового производства. Но крайний индивидуализм создал свои собственные потребности. В послевоенную эпоху менеджеры искали портативные профессиональные полномочия (например, MBA) и общий опыт, независимый от конкретного бизнеса (например, финансы). И вместо того, чтобы подчеркивать важность сотрудничества, каждая компания в цепочке создания стоимости, сама действуя как индивидуум, стремилась создать свою собственную защищаемую территорию. Культ личности подорвал позиции Соединенных Штатов как самого эффективного производителя в мире. Следствием этого стало то, что американская промышленность постепенно стала такой же функциональной, как и немецкая, но скорее инстинкт самосохранения, чем стремление к техническим знаниям, двигал

функционализмом в Соединенных Штатах. В то же время тенденция “каждая компания сама за себя”, наиболее очевидная в трудные времена, значительно снизила способность американских компаний совместно думать обо всем потоке создания ценности. Несмотря на то, что готовность американцев к инновациям путем разрыва с работодателями и традиционными межфирменными отношениями дает сегодня реальное преимущество в зарождающихся отраслях, таких как обработка информации и биотехнологии, этот крайний индивидуализм привел к тому, что Соединенные Штаты потеряли свое лидерство в эффективном производстве.

*Японская модель.* Японцы подчеркивали потребности компании, что неудивительно, учитывая многовековую феодальную традицию обязательств между компаниями и работниками, а также между крупными компаниями и их более мелкими поставщиками и дистрибьюторами. Государственная политика, направленная на производство, а не на индивидуальное потребление, усилила этот акцент. Огромное преимущество японской модели заключается в том, что крупные компании могут сосредоточиться на потребностях всего потока создания ценности, не ограничиваясь функциональными вотчинами, карьерными путями внутри функций и постоянной борьбой между участниками потока создания ценности за получение преимущества друг перед другом. Но такая исключительная ориентация на компанию порождает соответствующие слабые стороны, которые со временем стали очевидны. Например, технические функции слабы в большинстве японских компаний, несмотря на подавляющее преобладание инженеров в управлении. Поскольку большинство инженеров потратили практически всю свою карьеру на кросс-функциональные команды, разрабатывающие продукты или улучшающие производственные процессы, они все лучше и лучше применяют то, что они уже знают. Но создание новых знаний еще в технических функциях страдало. В результате многие японские компании (от Toyota в автомобилестроении до Matsushita в потребительской электронике), которые процветали за счет коммерциализации и постепенного совершенствования, хорошо понимаемых продуктов и технологических процессов, в настоящее время в значительной степени «исчерпали» чашу доступных идей для создания принципиально новых, инновационных продуктов и процессов.

Примером может служить Sony. Не так давно компания признала, что впервые в ее истории не предвидится никаких резких прорывов в производстве и что она попытается защитить свои конкурентные позиции, применяя бережливые методы для сокращения издержек в своих все более зрелых продуктовых линейках. Это безусловно очень прекрасно, когда компания применяет бережливые методы. Однако они должны дополнять, а не заменять инновации. Sony должна решить проблему слабости своих основных технических функций в дополнение к тому, чтобы стать бережливой.

Еще одна слабость, присущая японской системе, заключается в том, что сохранение феодальных отношений стало более важным, чем реагирование на изменения на рынке. В течение последних лет японские компании с огромным экспортным профицитом должны были перераспределить производство таким

образом, чтобы их продукция в данном регионе более точно соответствовала объемам продаж в этом регионе. Вместо этого ограничения на перевод сотрудников на новые предприятия и отказ от традиционных поставщиков второго и третьего уровня заставили многие крупные компании инвестировать в дополнительные внутренние мощности для производства тех же самых семейств продуктов.

Важнейшей задачей для менеджеров сегодня является синхронизация потребностей человека (сотрудника), функции, компании и потока создания ценности таким образом, чтобы обеспечить полную отдачу от бережливого предприятия, фактически увеличивая индивидуальные возможности, функциональную силу и благосостояние компаний-членов. Достижение этого баланса потребует новых методов управления, организационных форм и принципов совместной деятельности. Если мы что-то и узнали за последние годы о потоке создания ценности, так это то, что люди должны быть полностью посвящены определенному процессу, чтобы поток создания ценности протекал гладко и эффективно. Старое разделение труда, которое перемещало продукт от отдела к отделу, должно уступить место рекомбинации труда, чтобы меньшее число работников, организованных в сфокусированные команды, могли ускорить поток стоимости без узких мест или очередей. Аналогичным образом, функциональные специалисты, участвующие в разработке продукта, должны полностью сосредоточиться на своей задаче в командном контексте. Но есть одна проблема. Человеку, которому грозит постоянное назначение в кросс-функциональную команду, предлагается отказаться от своего функционального карьерного пути. В то же время ключевые функции сталкиваются с потерей власти и значимости. Когда люди и функции чувствуют угрозу от упорядоченных процессов, эти процессы не будут упорядочены надолго. Решение - это карьерный путь, который чередуется между концентрацией на определенном потоке создания ценности (семейство продуктов) и целенаправленным, интенсивным накоплением знаний в рамках функций. Эти функции должны включать в себя новую функцию управления процессами (вместо промышленного инжиниринга и обеспечения качества), которая прививает процессную перспективу всем от начала до конца компании. Следуя по этому новому карьерному пути, ноу-хау сотрудника все еще будет расти. Но сам поток создания ценности будет привлекать его внимание в течение длительного периода времени. Приведение этой модели в действие будет основной задачей кадровой службы, которая отвечает за обеспечение того, чтобы каждый человек имел последовательную карьеру - ключ к привлечению и удержанию сотрудников. Концепция чередующейся карьеры не имеет ничего общего с матричными организациями, в которых у каждого есть два босса. В этой новой модели руководитель процесса оценивает производительность человека, в то время как человек посвящен процессу, но функциональный руководитель оценивает производительность, в то время как человек возвращается в функцию. Плановик в отделе кадров, функциональный руководитель и руководитель процесса совместно решают, куда человек должен идти дальше.

Преобразование предприятия, требует большего, чем просто использование «lean-инструментов», оно требует видения и трудной работы в создании или преобразовании процессов в бережливые, эффективные, основанные на потребителях процессы, которые поддерживают бизнес-стратегию и оказывают положительное влияние на всю деятельность предприятия. Выявить фундаментальные возможности для улучшений и облегчения оценки, можно используя процесс: «почему, где, что и как» (рис. 4).

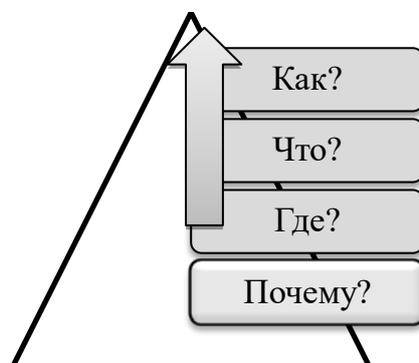


Рис. 4 Процесс выявления фундаментальных возможностей

**Почему** раскрывает причины, по которым компания хочет измениться, и какие цели необходимо достичь. Стратегия имеет важное значение для выполнения успешного плана. Это важно, если вы хотите достичь значимых целей. В то время как некоторые организации заигнотизированы инструментами и методами, они часто игнорируют фундаментальный шаг в разработке и распространении своего видения того, что они хотят добиться благодаря усилиям Lean Enterprise. Недостаточно овладеть техниками; сотрудники должны иметь возможность эффективно общаться внутри компании. Таким образом, каждый может внести свой вклад в прогресс преобразования, ответив на следующие вопросы:

1. Почему наша организация пытается сделать что-то другое?
2. Чего ты лично хочешь достичь?
3. С какими проблемами вы сталкиваетесь сейчас, с которыми вам нужно немедленно разобраться?
4. Какие достижения вы хотели бы испытать?

**Где** определяет приоритетные области для улучшения и где можно получить наибольшую ценность. Бережливое предприятие означает, что весь цикл от заказа до получения наличных, включая цепочку поставок, может принести выгоду.

**Что** сфокусировано на инструментах, необходимых для достижения целей компании, а также соответствует уникальным требованиям приоритетной области. «Мы» работаем вместе, чтобы настроить решение или план реализации, который соответствует непосредственным целям, бюджету и ресурсам компании. Оценка с помощью карт потока создания ценности, как

правило, дает лучшее представление об организационных проблемах и возможностях с реальной и текущей информацией.

1. Картирование потока создания ценности - оценочный шаг, предназначенный для создания карт текущего состояния, будущего состояния и плана реализации

2. 5S. Организация рабочего места и методы визуализации, чтобы заставить компанию «поговорить» с нами. У нас достаточно инвентаря или слишком много? Я правильно укомплектован? Знают ли мои сотрудники, что делать дальше и как это делать?

3. Lean Office. возможность кардинально улучшить поток информации и производительность

4. SMED. обмен штампов за одну минуту или быстрая смена.

5. A3. Процесс улучшения PDCA - Методическое планирование и выполнение для обеспечения успеха

6. Cellular Flow. Next Level подход к оптимизации потока материала и/или информации для процесса или производственной части. Уменьшает пространство, требования к инвентарю, сроки и дефекты.

7. Pull Systems / Kanban. Запуск пополнения, покупки или производства по требованию заказчика. Использование простых систем или тонких слоев технологий для передачи информации о потреблении, а не прогнозах, которые часто являются лишь предположениями.

**Как** происходит внедрение этих улучшений, как обучаются сотрудники, менеджеры, руководители, как обеспечить долговременную приверженность новому направлению.

Предприятиям, приступившим к бережливым преобразованиям, необходимо подумать о трех фундаментальных вопросах бизнеса, которые должны направлять трансформацию всей организации: цель, процесс и люди.

Трансформация в бережливое предприятие требует развития «корпоративных компетенций», которые обеспечат новый стиль руководства, новые способы мышления и работы, а также культуру, ориентированную на обеспечение ценности и постоянное совершенствование. Бережливое предприятие расширяет концепцию Lean по всему потоку создания стоимости или цепочке поставок: начиная от поставщиков и заканчивая потребителями.

Предлагаемые продукты и услуги должны отвечать требованиям клиента, предоставляться по более низкой цене, с более высоким уровнем качества и в кратчайшие возможные сроки. И для достижения этой цели предприятие должно быть максимально гибким и эффективным в своей деятельности. Системный подход подход lean, состоит из

1. Моделирования предприятия как потоков создания ценности, устранение любых барьеров между отделами (эффект бункера);

2. Выявления и устранения потерь и неэффективности в операциях, чтобы максимизировать добавленную стоимость;

3. Обеспечения непрерывного потока в производстве продуктов, услуг и соответствующей информации:

– Производить по требованию в режиме Just-in-time;

- Стандартизировать и выровнять рабочие нагрузки;
- Уменьшать размеры партии и стремиться к идеальному цельному потоку;
- Сокращать запасы и стремиться к идеальной нулевой инвентаризации и нулевой WIP (Work-In-Process).

4. «Визуализации» всех операций, чтобы быстро реагировать и принимать надлежащие корректирующие действия, которые могут потребоваться в данной ситуации;

5. Преобразования деловой культуры и стремления к постоянному совершенствованию, с тем чтобы оптимизация ценности, предоставляемой клиенту, оставалась в центре внимания всех и каждого.

Конечная цель создания бережливого предприятия состоит в том, чтобы обеспечить идеальную ценность для клиента с помощью идеального процесса создания ценности, в котором нет потерь. Некоторые люди думают о бережливости как о наборе инструментов для удаления отходов, но бережливость - это гораздо большее, это полная система управления и совершенствования, которая объединяет мышление, набор методов и инструментов.

Бережливое предприятие (Lean enterprise) – это новый стиль управления, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность на рынке без существенных капиталовложений.

## Практическое задание

### Задание 1

На основании данных, представленных в таблице, постройте диаграмму Ямазуми.

Карта потока создания ценности				
Номер операции	Название операции	Описание процесса	Время, с	Характеристика времени
1	Установка деталей			
1_1		Разогреть пресс-машину	5	Потери
1_2		Очистить приспособление для запрессовки	10	Не добавляет ценность
1_3		Установка деталей для запрессовки	5	Не добавляет ценность
1_4		Совместить гайки	9	Не добавляет ценность
1_5		Выровнять шпильки	9	Не добавляет ценность
1_6		Загрузить пластину	10	Добавляет ценность
2	Изготовление деталей			
2_1		Опустить пресс	6	Добавляет ценность
2_2		Поднять пресс	9	Не добавляет

				ценность
2_3		Извлечь две спрессованные детали	10	Не добавляет ценность
2_4		Очистить приспособление для запрессовки	7	Потери
3	Шлифовка трёх деталей			
3_1		Отшлифовать верх крышки	9	Добавляет ценность
3_2		Отшлифовать низ крышки	9	Добавляет ценность
3_3		Взять следующую деталь	6	Не добавляет ценность
3_4		Отшлифовать верх крышки	9	Добавляет ценность
3_5		Отшлифовать низ крышки	9	Добавляет ценность
3_6		Взять следующую деталь	6	Не добавляет ценность
3_7		Отшлифовать верх крышки	9	Добавляет ценность
3_8		Отшлифовать низ крышки	9	Добавляет ценность
3_9		Накрыть и взять следующую деталь	8	Не добавляет ценность
4	Установка колес			
4_1		Пополнить запас материала	10	Не добавляет ценность
4_2		Взять 4 винта	5	Не добавляет ценность
4_3		Установить и закрутить винты	7	Добавляет ценность
4_4		Взять кожух	6	Не добавляет ценность
4_5		Установить и закрепить колесо	8	Добавляет ценность
4_6		Установить и закрепить следующее колесо	8	Добавляет ценность
5	Закрепление кронштейна			
5_1		Сложить детали в стопку	10	Потери
5_2		Наклеить первую маркировку (ярлык)	8	Добавляет ценность
5_3		Наклеить вторую маркировку (ярлык)	6	Добавляет ценность
5_4		Наклеить третью маркировку (ярлык)	7	Добавляет ценность
5_5		Прикрепить ремень	5	Добавляет ценность
5_6		Установить кронштейн	5	Добавляет ценность

5_7		Закрепить кронштейн	10	Добавляет ценность
6	Сборка редуктора			
6_1		Проверить сборку первого вала	7	Потери
6_2		Проверить сборку второго вала	8	Потери
6_3		Взять редуктор и собрать	10	Не добавляет ценность
6_4		Взять арматуру и закрепить	7	Добавляет ценность
6_5		Установить прокладку	10	Добавляет ценность
6_6		Взять вторую арматуру и закрепить	5	Добавляет ценность
7	Сборка вала			
7_1		Проверить сборку и накрыть детали	5	Потери
7_2		Собрать подсборку вала	7	Добавляет ценность
7_3		Собрать переключающее устройство	5	Добавляет ценность
7_4		Завернуть в защитную пленку	6	Добавляет ценность

1. Проведите анализ карты работы и выявите операции, по времени цикла существенно влияющие на обеспечение требуемого такта обработки и сборки деталей. **Время такта (цикла) составляет 38 секунд.**

2. Укажите операции, на которых недозагружены рабочие места в пределах заданного времени такта?

3. Определите соотношение видов работ по времени на **шестой операции** (в %):

- Потери –
- Не добавляет ценность –
- Добавляет ценность –

## Задание 2

Минимизации затрат и увеличению прибыли содействуют оптимизация выбора между собственным производством и приобретением комплектующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов, услуг и т.д.

Для ремонта техники, предприятию требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание оборудования составят 150000 руб./год, а переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 руб./ед. Годовая потребность в деталях – 8500 ед..

Определить, что выгоднее: производить самим или покупать.

### **Методические рекомендации:**

- ✓ Определите, при какой годовой потребности и производить, и покупать

одинаково выгодно. А затем ответьте на поставленные вопросы.

✓ Продукция, произведенная на предприятии собственными силами и учитывается по себестоимости( $C \setminus C = \text{Цена}$ ).

Себестоимость продукции = Постоянные затраты + Переменные затраты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование организационной структуры управления (ОСМ) - это непрерывный процесс, продиктованный как внутренними, так и внешними факторами. Механизм совершенствования ОСМ предприятия базируется на общих принципах и критериях эффективности и включает в себя современные методы, инструменты, рычаги построения организационной структуры на основе последовательности выполнения этапов организационной диагностики, разработки новой организационной структуры, осуществления организационных изменений, формирования оптимальной структуры и оценки эффективности выбранной модели управления предприятием и организационных изменений. Руководство должно быть осведомлено о правильной структуре для внутреннего использования, чтобы максимально достичь своих целей. Структура также помогает определить, как руководители и менеджеры контролируют организацию, а также как информация течет через нее.

Предприятия устанавливают определенную иерархию внутри организации. Успешная организационная структура определяет работу каждого сотрудника. Проще говоря, организационная структура определяет, кто что делает, чтобы компания могла достичь своих целей. Такое структурирование дает компании наглядное представление о том, как она формируется и как она может наилучшим образом продвигаться вперед в достижении своих целей. Отсутствие формальной структуры может создать иерархические трудности в организации. Например, сотрудники могут испытывать затруднения с определением того, кому они должны отчитываться. Это может привести к неопределенности в отношении того, кто и за что отвечает в организации. Структура также помогает определить, как владельцы и менеджеры контролируют организацию, а также диктует, как информация проходит через нее.

Каждая организационная структура имеет различные достоинства и недостатки, и именно от руководства зависит, выбрать наиболее эффективную структуру в соответствии с целями и задачами конкретного предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кузнецова Н.В., Жилина В.А. Теория и история менеджмента. Электронное издание / Магнитогорск, 2019. Том Часть 1. Основные и научные подходы классификаций в теории управленческой мысли.
2. Пономарева О.С. Формирование эффективной организационной структуры предприятия // В книге: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ, ТЕХНИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. Магнитогорск, 2020. С. 229.
3. Измайлова А.С., Литовская Ю.В. Производственный менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2019.
4. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. 164 с.
5. Пономарева О.С. Эффективная организационная структура как фактор достижения целей компании // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 75-78.
6. Кузнецова Н.В. Организация. Организационные структуры управления. Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2020.
7. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 331 с.
8. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. М.: Проспект. 2020. 168 с.
9. Герасимов, Б.Н. Производственный менеджмент: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов. М.: Вузовский учебник, 2018. - 159 с.
10. Пономарева О.С. Бережливое предприятие. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2021.

Учебное текстовое электронное издание

**Пономарева Ольга Станиславовна**

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
ЧАСТЬ 1**

Учебно-методическое пособие

Ответственность за содержание возлагается на авторов  
Издается полностью в авторской редакции

1,42 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2022 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Библиотечно-информационный комплекс  
e-mail: [bik@magtu.ru](mailto:bik@magtu.ru)