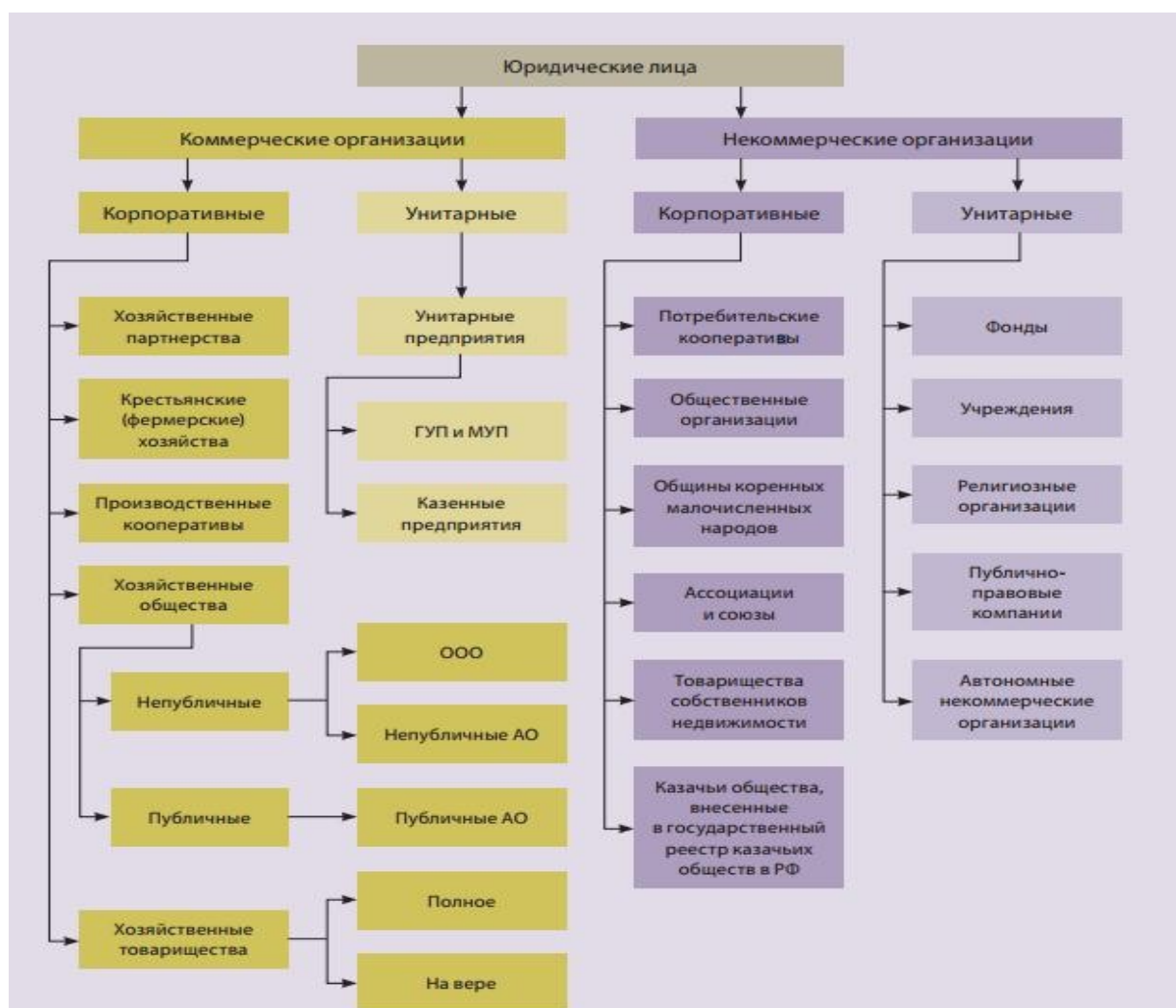


3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Термин «**организация**» образован от французского слова «organization» и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое. Организация предполагает внутреннее упорядочение частей целого как средства достижения желаемого результата.

Организация — лицо или группа людей, связанные определёнными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их **целей**. *Цель* — результат который должен быть достигнут. (Цель может быть стратегической, тактической или оперативной).

3.2. ГК РФ Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации



1) Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

2) Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

3.3. Статья 65.1 ГК РФ - Корпоративные и унитарные юридические лица

1) Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган (общее собрание участников корпорации), являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). К ним относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы.

Юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными юридическими лицами.

К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, казённые предприятия, государственные корпорации.

3.4. Статья 66.3 ГК РФ - Публичные и не публичные общества

1) Публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах.

Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

2) Общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество,

которое не отвечает признакам, указанным в пункте 1) настоящей статьи, признаются не публичными.

3.5. Производство включает в себя осуществляемую предприятием деятельность, которая охватывает все фазы производственного процесса от разработки продукта до его поставки. Для того, чтобы производство могло реализовать свои функции по созданию продукции его надо правильно организовать.

Функционирование процесса производства обеспечивается на основе его организации.

Производственный процесс: Совокупность всех действий людей и - средств производства, направленных на изготовление продукции.

Производственный процесс состоит из следующих процессов:

- основные — это в ходе которых происходят изменение геометрических форм, размеров и физико химических свойств продукции;
- вспомогательные – это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов, оснастки, ремонт оборудования, обеспечение всеми видами энергий (электрической тепловой, пара, воды, сжатого воздуха и т.д.);
- обслуживающие – процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов, но в результате которых продукция не создаётся (хранение, транспортировка, технический контроль и т.д.).

3.6. **Организация производства** -- представляет собой вид деятельности людей, направленный на соединение всех элементов производственного процесса в единый процесс, обеспечение их рационального сочетания и взаимодействия в целях достижения социальной и экономической эффективности производства.

Организация производства – это вид деятельности, осуществляемый на всех уровнях иерархии управления государством – на национальном уровне, в отраслях и регионах, на предприятии.

На национальном уровне организационная деятельность находит выражение в работе органов государственного управления по выработке политики, обеспечивающей формирование рациональной отраслевой структуры

общественного производства, выделение приоритетов и создании необходимой пропорциональности в развитии отдельных отраслей и экономических районов, рациональное размещение промышленности по территории страны и т.п.

Организация производства в рамках *отраслей и крупных хозяйственных комплексов* состоит в развитии специализации и кооперирования предприятий, в обеспечении оптимальной концентрации производства на основе сочетания крупных, средних и малых предприятий, в создании отраслевой инфраструктуры и научного обслуживания предприятий.

Территориальная организация производства в субъектах Российской Федерации и в крупных экономических районах базируется на решении задач рационального размещения предприятий, организации внутриотраслевых и межотраслевых производственных связей между предприятиями, создании территориальной производственной инфраструктуры и системы инженерного и научного обслуживания предприятий региона.

3.7. Организационное проектирование — важнейший начальный этап создания любой организации или её подразделения. Это процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации. Процесс создания прототипа, прообраза возможного будущего состояния организации и предполагает описание ее технических, экономических, социальных и других сторон.

Процесс создания новой организации или совершенствования существующей не может осуществляться без предварительной подготовки проекта.

«Организационное проектирование» – сначала определяются объекты управления, потом – методы и функции, далее – процессы, затем – необходимые роли участников процессов, из ролей формируются должности, а из должностей – подразделения.

Эффективность функционирования управляющей системы организации зависит от грамотно спроектированной организационной системы управления. Такое проектирование базируется на стратегических планах организации.

Как правило, ранее, структура управления компаний складывалась

исключительно под воздействием времени. Сегодня это результат целенаправленных действий по её совершенствованию. Разработка проектных решений для перспективного устройства бизнес-организации и по её переходу к перспективному целевому состоянию, в этом заключается организационное проектирование.

Предметом организационного проектирования на предприятии является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

проектирование и разработка (design and development): Совокупность процессов(3.4.1), преобразующих требования (3.6.4) к объекту (3.6.1) в более детальные требования к этому объекту.

Примечания:

1 Требования, составляющие вход для проектирования и разработки, часто являются результатом исследований и могут быть выражены в более широком и общем виде, чем требования, формирующие выход (3.7.5) проектирования и разработки. Требования, как правило, определяются в виде характеристик (3.10.1).

В проекте (3.4.2) может быть несколько этапов проектирования и разработки.

2 Слова "проектирование" и "разработка" и термин "проектирование и разработка" иногда используют как синонимы, а иногда для определения различных стадий процесса проектирования и разработки в целом.

3 Для обозначения объекта проектирования и разработки могут применяться определяющие слова (например, проектирование и разработка продукции (3.7.6), проектирование и разработка услуги (3.7.7) или проектирование и разработка процесса).

процесс (process): Совокупность взаимосвязанных и(или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

Примечания

1 В зависимости от контекста "намеченный результат" называется выходом (3.7.5), продукцией(3.7.6) или услугой (3.7.7).

2 Входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов.

3 Два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс.

4 Процессы в организации (3.2.1), как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.

5 Процесс, в котором подтверждение соответствия (3.6.11) конечного выхода затруднено или экономически нецелесообразно, часто называют "специальным процессом".

объект (object), сущность (entity), элемент (item): Что-либо воспринимаемое или воображаемое.

Пример - Продукция (3.7.6), услуга (3.7.7), процесс (3.4.1), лицо, организация (3.2.1), система (3.5.1), ресурс.

Примечание - Объекты могут быть материальными (например, двигатель, лист бумаги, алмаз), нематериальными (например, коэффициент конверсии, план проекта) или воображаемыми (например, будущее положение организации).

система (system): Совокупность взаимосвязанных и(или) взаимодействующих элементов.

3.8. Объекты, цели и задачи организационного проектирования

3.8.1. Объектами организационного проектирования являются предприятие в целом, его структурные подразделения и организационные процессы:

1) административный – проектируется формальная структура;

2) технологический – проектируется организация производственного процесса;

3) инновационный – проектируются нововведения;

4) функциональный – проектируются функциональные роли;

5) деятельностьный – проектируется совместная деятельность;

6) системный – проектируются системные связи;

7) синергетический – организационный эффект.

Синергетический эффект соподчинения: Эффект соподчинения, заключающийся в способности отдельных частей рассматриваемой системы влиять на параметры системы в целом, определять или порождать их. [ГОСТ Р 43.2.2-2009]

3.8.2. Цели организационного проектирования:

- 1) создание новых организационных систем (нового предприятия);
- 2) усовершенствование существующего предприятия (рационализация);
- 3) радикальное преобразование существующего предприятия (реорганизация).

Целью организационного проектирования является создание новых предприятий, фирм, новых организационных структур, механизмов и связей или реконструкции действующих. Поиск наиболее эффективного сочетания организационных элементов (структуры, персонала, задач и пр.) и установления между ними наилучшего соответствия.

Проектирование новых организационных систем происходит довольно редко. Чаще проектирование связано с развитием, расширением, реструктуризацией, модернизацией, реконструкцией, диверсификацией, техническим и технологическим перевооружением действующих предприятий.

3.8.3. Задачи организационного проектирования – определение состава и необходимой численности подразделений и должностей, их функций, полномочий, связей между ними, форм и методов их осуществления, закрепление всего этого в организационно-распорядительных документах предприятия.

3.9. Результат организационного проектирования

3.9.1. Результатом организационного проектирования является - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной и производственной системы.

Основные нормативные документы, отражающие итоги организационного проектирования:

- 1) комплект положений о подразделениях фирмы;
- 2) комплект должностных инструкций;
- 3) положение о внутрифирменном планировании;

- 4) положение о системе оплаты труда;
- 5) положение о документообороте;
- 6) образцы кадровых документов.

3.9.2. Организационное проектирование тесно связано с понятием бизнес-процессов.

бизнес-процесс: Частично упорядоченное множество функций предприятия, который выполняют для реализации заданной цели предприятия или части предприятия для достижения конкретного желаемого результата.

[ГОСТ Р 57317-2016]

Бизнес-процессы – это связанные цепочки хозяйственных операций. Они представляют собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, в результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

4. ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

4.1 Полный процесс организационного проектирования обычно включает три укрупненных этапа проектирования:

1) **предпроектный этап** – этап включающий подготовку исходных данных. Комплексное обследование объекта проектирования, постановку проблемы или задачи, разработку общей концепции проектируемой системы, формулирование технического задания, выполнение научно-исследовательских работ, определение потребности в ресурсах и т.д.;

2) **техническое проектирование** – на этом этапе осуществляются выбор и принятие окончательного решения проблем или задач по организационному, техническому, правовому и другим видам обеспечения проектируемой организации. На основе технического задания на проектирование разрабатывается технический проект;

3) **рабочее проектирование** На этом этапе разрабатывается рабочий проект, выпускается полный комплект рабочей документации.

В результате выполнения этого этапа разрабатывается , выпускается полный комплект рабочей документации (план организационно-технических мероприятий в виде комплекса документов).

4.2. Процесс проектирования заканчивается этапом внедрения организационного проекта, во время которого проводится обучение и психологическая подготовка персонала, вводятся в действие новые инструкции и положения, новые системы оплаты и стимулирования труда, перестраиваются производственные и управленческие структуры.

Организационный проект – это информация, по созданию новых организаций и изменению существующих.

проект (project): Уникальный *процесс* (3.4.1), состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения *цели* (3.7.1), соответствующий конкретным *требованиям* (3.6.4), включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.

Примечания

1 Отдельный проект может быть частью структуры более крупного проекта и обычно имеет установленную дату начала и окончания.

2 В некоторых проектах цели и область применения актуализируются, а *характеристики* (3.10.1) *продукции* (3.7.6) или *услуги* (3.7.7) определяются по мере реализации проекта.

3 *Выходом* (3.7.5) проекта могут быть одно изделие или несколько единиц продукции или услуги.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЕГО РАЗДЕЛЫ, ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПРОЕКТУ

5.1. В общем случае организационный проект включает следующие разделы:

1) общее описание объекта проектирования (миссия, функции, общая структура, стоимость капитала, объемы выпускаемой продукции, численность работающих);

2) организация производства (описание процесса производства, разделение труда, организация обслуживания рабочих мест, уровень механизации и автоматизации труда, меры по безопасности и охране труда, организационные решения по подготовке производства);

3) организация управления (организационная структура управления, методы и технологии управления, коммуникации, численность и состав персонала, функциональное разделение труда, организация отдельных функций управления: планирования, маркетинга, учета и финансирования и т.д.);

4) организация взаимодействия с внешней средой (наличие договоров и договоренностей, нормы и правила взаимодействия).

Проектирование завершается проведением экспертизы проекта. Экспертиза представляет собой окончательный вывод высококвалифицированных специалистов в соответствующей отрасли или сфере деятельности проектируемого объекта, представленный в форме письменного заключения. В заключении приводится оценка научного и технического уровня проекта, его эффективности и пригодности к осуществлению.

5.2. Работы выполняемые при организационном проектировании

Организационное проектирование сводится к выполнению следующих работ:

- системный анализ настоящей и будущей ситуации существующей организации;
- определение цели организации и критериев ее достижения;
- проектирование или уточнение функций организации, ее структуры (типа, состава и количества подразделений, численности управленческого персонала, линий взаимодействия, распределения полномочий и ответственности), что

облегчает постановку задач и контроль;

- оценка эффективности будущей системы управления (обеспечение достижения целей, надежность, организованность, скорость принятия решений, их оптимальность);

- разработка правил принятия управленческих решений, должностных инструкций и регламентов для видов деятельности, имеющих устойчивый повторяющийся характер;

- разработка общей системы планирования;

- разработка системы управления персоналом;

- разработка системы мотивации (оплаты высших руководителей, персонала, денежных стимулов и поощрений);

- расчет потребности в материальных ресурсах;

- подготовка технико-экономического обоснования;

- разработка эскизного проекта, рабочего проекта;

- работа по оформлению и внедрению результатов проектирования (частичное контрольное на отдельных участках).

6. МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

6.1. Проектирование осуществляется с использованием различных методов, которые дополняют друг друга:

1) *метод аналогий* – использование уже имеющегося опыта проектирования аналогичных организаций, аналогичных систем (например, при проектировании системы управления применение организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками по отношению к проектируемой организации);

2) *экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации с помощью опросов и оценок силами экспертов и опытных управленцев-практиков. Это позволяет выявить проблемы, «узкие места» в деятельности организации, в управлении ею и выработать рациональные рекомендации);

3) *метод структуризации целей* предполагает разработку «дерева» целей организации и последующий экспертный анализ вариантов организационных решений с позиций их соответствия системе целей, составление карт прав и ответственности за достижение целей);

4) *расчетно-аналитические методы* (методы организационного моделирования) состоят в построении математико-кибернетических, математико-статистических, графо-аналитических и прочих моделей распределения полномочий и ответственности в организации.

Среда моделирования предприятия может быть построена на основе аспектов и точек зрения с целью снижения сложности рассматриваемых сущностей.

модель (model): Абстрактное описание реальности в любой форме (включая математическую, физическую, символическую, графическую или описательную), которая представляет определенный аспект этой реальности.
[ИСО 15704:2000]

7. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо, чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

7.2. **Стратегический менеджмент** должен решить три взаимосвязанные задачи.

7.2.1. Управление стратегией на рынке: разработка, реализация и уточнение стратегий, обеспечивающих победу на рынке. Стратегия - это средство, с помощью которого изменяются взаимоотношения организации с партнерами и конкурентами. За счет этого она получает конкурентные преимущества;

7.2.2. Управление организационными процессами: внутренние перемены организации, определяющие и ее действия на рынке, и направленность этих действий;

7.2.3. Реализация стратегического менеджмента: взаимодействие между стратегией (тем, что организация делает на рынке) и организационными процессами (тем, что происходит в самой организации).

стратегический менеджмент: Разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Примечание - Стратегический менеджмент является одной из функций управления и распространяется на долгосрочные цели и действия компании.

[ГОСТ Р 54174-2010]

стратегия: Образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Примечание - Под стратегией также понимают решение задачи, заключающейся в том, как достичь стратегической цели в исходной ситуации с помощью имеющихся ресурсов и с учетом возможных действий конкурентов.

[ГОСТ Р 54174-2010]

7.3. Для достижения конкурентоспособности и преимущества на современном рынке предприятиям необходимо уметь управлять стратегией деятельности.

Конечная цель стратегии - это получение продукта, соответствующего запросам потребителей, и увеличение прибыли предприятия. Следовательно, стратегия предусматривает наличие цели и средств ее достижения. Важно уметь предвидеть изменения, создавать и использовать их в своих интересах.

7.4. Выделяют три основные формы стратегии: инновационную, обновления и постепенного совершенствования.

7.4.1. Инновационная стратегия строится вокруг новых, "прорывных" продуктов или решений. Преимущество этой стратегии в том, что ею не может воспользоваться ни один конкурент.

7.4.2. Стратегия обновления заключается в том, что постоянному обновлению подвергается сама стратегия предприятия. Стратегия обновления является промежуточной между инновационной стратегией и стратегией постоянного совершенствования. Можно вполне обоснованно утверждать – большинство новых участников рынка используют разновидности стратегий конкурентов, а не разрабатывают по-настоящему инновационные предложения.

Это вызвано следующими причинами:

1) расширить или изменить существующую стратегию гораздо легче на интеллектуальном и организационном уровнях;

2) если стратегия успешная с точки зрения показателей рынка и финансовых результатов, то предприятие стремится остаться на этой ключевой стратегии максимально долго;

3) личный, и организационный риск, связанный с преобразованием существующей стратегии, значительно меньше, по крайней мере в краткосрочном плане.

7.4.3. Стратегия постепенного совершенствования предполагает постепенные небольшие изменения масштаба, облика и цели: выполнение в основном прежних операций, но в больших объемах и с незначительными изменениями используемых процессов.