

# Организация деятельности



Анатолий Левенчук

13-Aug-23

# Управление и организация

«менеджер» = «авиатор»

организация более 150 человек должна  
быть формализована

- **Управление:** какие цели и ограничения  
(руководство: как заставить работников принять цели  
управления и способ организации)
- **Организация: как разделить труд  
работников**

# «Проклятые развилки организации»

- Производственная организация против финансового холдинга
- Функциональная структура против дивизиональной (и против матричной)
- Как вписать проекты в процессную организацию?!
- **Централизованная организация против децентрализованной**

# Пример: централизация против децентрализации

«Всё централизовать» нельзя

- Решения принимаются качественные, но медленно, не все и не вовремя – то есть некачественные.
- Какая-то автономизация все равно проходит по факту, иначе работать невозможно. Дополнительно появляется «сопротивление», на преодоление сопротивления теряется время.

«Всё децентрализовать» нельзя

- Сумма локальных максимумов не дает глобального максимума.
- «Внутрифирменный хозрасчет» с автономизацией подразделений, которые работают в том числе и на внешний рынок – не работает: при отказах во внутренних заказах с «глобально правильными сроками по глобально правильным ценам» общие финансовые результаты холдинга получаются хуже.
- Проблемы: если не было перехода к единой акции, то будет сильнейший тренд как раз к автономизации некоторых подразделений. Но тогда и нельзя рассматривать «единую организацию», работающую на общую цель.

**В итоге линия руководства КОЛЕБЛЕТСЯ**

# Теории организации (аспект централизации)

- Теорий организации – множество (<http://www.management.edu.ru/db/msg/203212.html>)
- Нет никакого консенсуса по централизации/децентрализации в организации (но есть наблюдения типа «пяти стадий роста» Ларри Грейнера: 1. Креативная неформальная организация – до кризиса лидерства. 2. Директивное руководство – до кризиса автономии. 3. Делегирование – до кризиса контроля. 4. Координация – до кризиса волокиты. **5. Сотрудничество**).

Вывод: нет вообще проблемы «централизация – децентрализация». Есть **специализация** оргединиц на каких-то деятельности (функциях) и **сотрудничество** между ними по поводу достижения **ГЛОБАЛЬНОГО МАКСИМУМА**.

# Как обеспечить сотрудничество

- Бизнес-философия (Голдратт, Деминг, шесть сигм, JIT etc...).
- Измеримая цель организации (глобальный максимум) и ограничения (KPI)
- Технологическая платформа (структурная, процессная, сетевая/системная)

# Бизнес-философия

- **Моя рекомендация: Голдратт (теория ограничений)**

На примере <http://www.mep.org/textfiles/TOCresults.pdf>:

Длительность освоения новой продукции: 69% снижение

Длительность производственного цикла: 66% снижение

Соблюдение сроков отгрузки: 60% улучшение

Уровень запасов: 50% снижение

Доход: 68% повышение

В обзоре более 100 использований, не было провалов  
или плохих результатов

# Цель (по Голдратту)

- **Цель фирмы: заработать деньги сейчас и в будущем**
- **Измеритель: проход (throughput) – зарабатываемые деньги за период**
- **Учет достижения цели: возможность прямого соотнесения локальных решений с достижением глобального максимума (throughput accounting)**



# Технологическая платформа

**Обеспечивает целостность организации. Бывает:**

- **Структурная** (упор на оргструктуру и статусы, «рисовать квадратики»)
- **Процессная** (упор на процессы/проекты, планирование ресурсов: процессные модели)
- **Сетевая** (упор на проход денег и работ в организации)/**системная** (упор на множество знаниевых моделей: симултрек):
  - Оргфункциональная структура
  - Процессы, проекты и программы: планирование ресурсного критического пути
  - Финансы: throughput accounting
  - Риски: имитационное моделирование в системной динамике, сценарное планирование
  - Производственные мощности, их надежность и развитие
  - Закупки и запасы
  - Таланты (люди, их компетенции, тренинги)
  - ...

# Модели симултрека

**Целостность организации обеспечивается использованием всеми сотрудниками набора одних и тех же моделей**

- Адекватность модели
- Отчуждаемость модели (регламенты учета)
- Регламенты использования

Роль IT: технически обеспечить инфраструктуру для

- Учета (сбор и хранение) данных модели
- Доступа к модели (Табло: пример -- максимизация прохода пассажиропотока через аэропорт)

# Три уровня деятельности (рефлексии)

- Методология – высшее руководство
  - Выработка (выбор) **бизнес-философии** (Голдратт, Деминг-LEAN-TQM-JIT, Gore)
  - Установление целей (KPI)
- Организация – штаб-квартира («централизованно»)
  - Внедрение бизнес-философии
  - Ведение моделей симултрака (и связанное с их изменениями сценарное планирование)
  - Определение оргфункциональной структуры (на уровень до 150 человек)
  - Ведение корпоративной учетной системы (стандарты, софт, поддержка хранилища данных)
  - аудит
- Работа (производство) – подразделения (на местах, до 150 человек)
  - Планирование операций
  - Выполнение операций
  - Ведение учета

\* Без особенностей мультипроектной организации

# Процессы и проекты

Процесс            шаблоны/кусочки проекта

Экземпляр  
процесса            проект

MRPII, APS        CP, CRP

IDEF0, IDEF3      WBS, диаграмма Гантта

# Мультипроектная организация

- Разница между процессом и проектом не в исполнении! **В организации.**
- В мультипроектной организации два уровня организации:
  - Организация **исполнения проектов**
  - Организация **исполнения в каждом проекте**
- Множество проектов = (производственная) **программа:**
  - составление портфеля
  - выполнение портфеля на общем множестве ресурсов

# TechInvestLab.ru

*организуем организаторов*

## Левенчук Анатолий Игоревич

- Блог: <http://ailev.ru>
- Почта: [ailev@asmp.msk.su](mailto:ailev@asmp.msk.su)
- Телефон +7(916)673-4900