

Литература:

Основная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник для вузов / Б. З. Мильнер - 6-е изд., перераб. и доп. М: ИНФРА-М 2008. -797с.\
2. Михеева, Е. Н. Управление качеством: учебник для вузов / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. - М.: изд. торг. корп. Дашков К 2009. -708с.

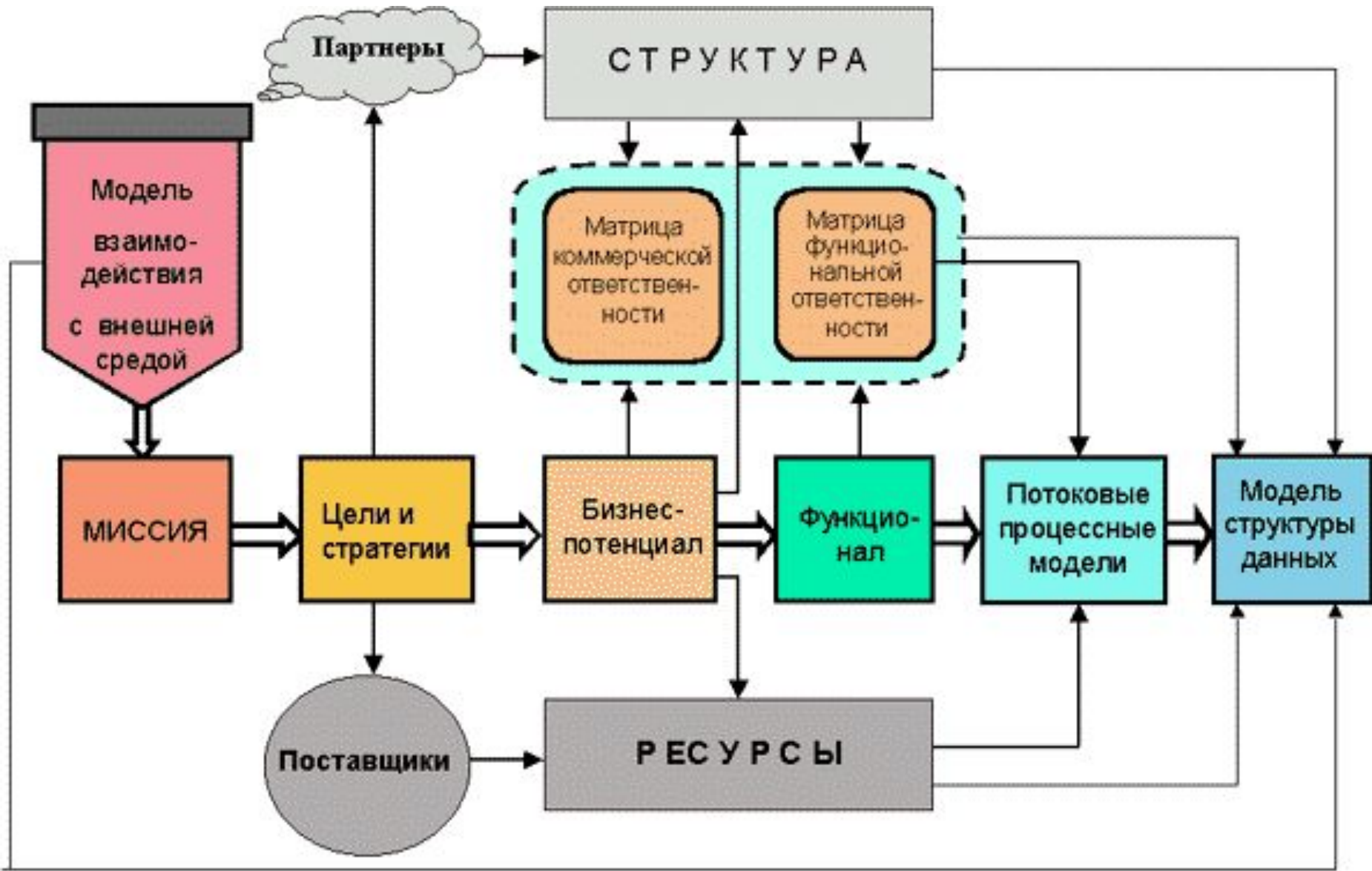


Рис. 1.1. Обобщенная схема **организационного**
бизнес- моделирования 2

Управленческие регистры по своей структуре представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя классификаторы в функциональные группы и закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, можно получить полную бизнес-модель компании. При этом происходит процессно-целевое описание компании, позволяющее получить взаимосвязанные ответы на следующие вопросы: **зачем-что-где-кто-как-когда-кому-сколько**.

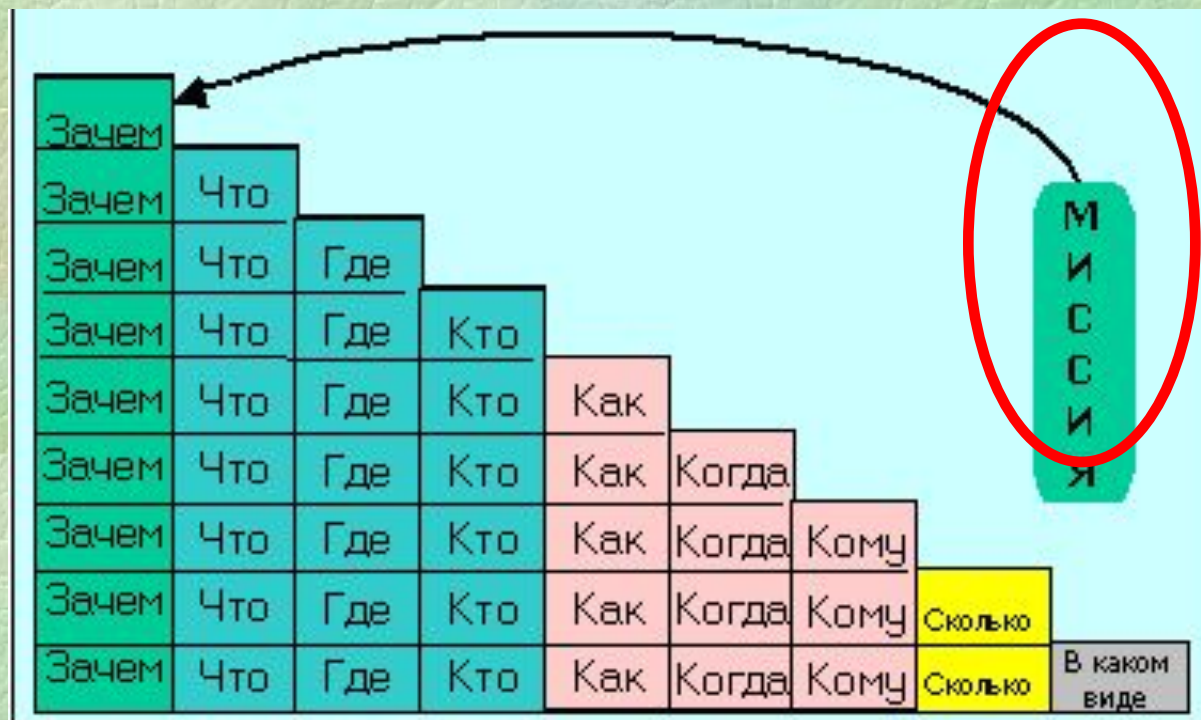


Рис. 1.2. Основные этапы процессно-целевого описания компании

Следовательно **полная бизнес-модель компании** - это совокупность функционально ориентированных информационных моделей, обеспечивающая взаимосвязанные **ответы на следующие вопросы**: "зачем" - "что" - "где" - "кто" - "сколько" - "как" - "когда" - "кому".

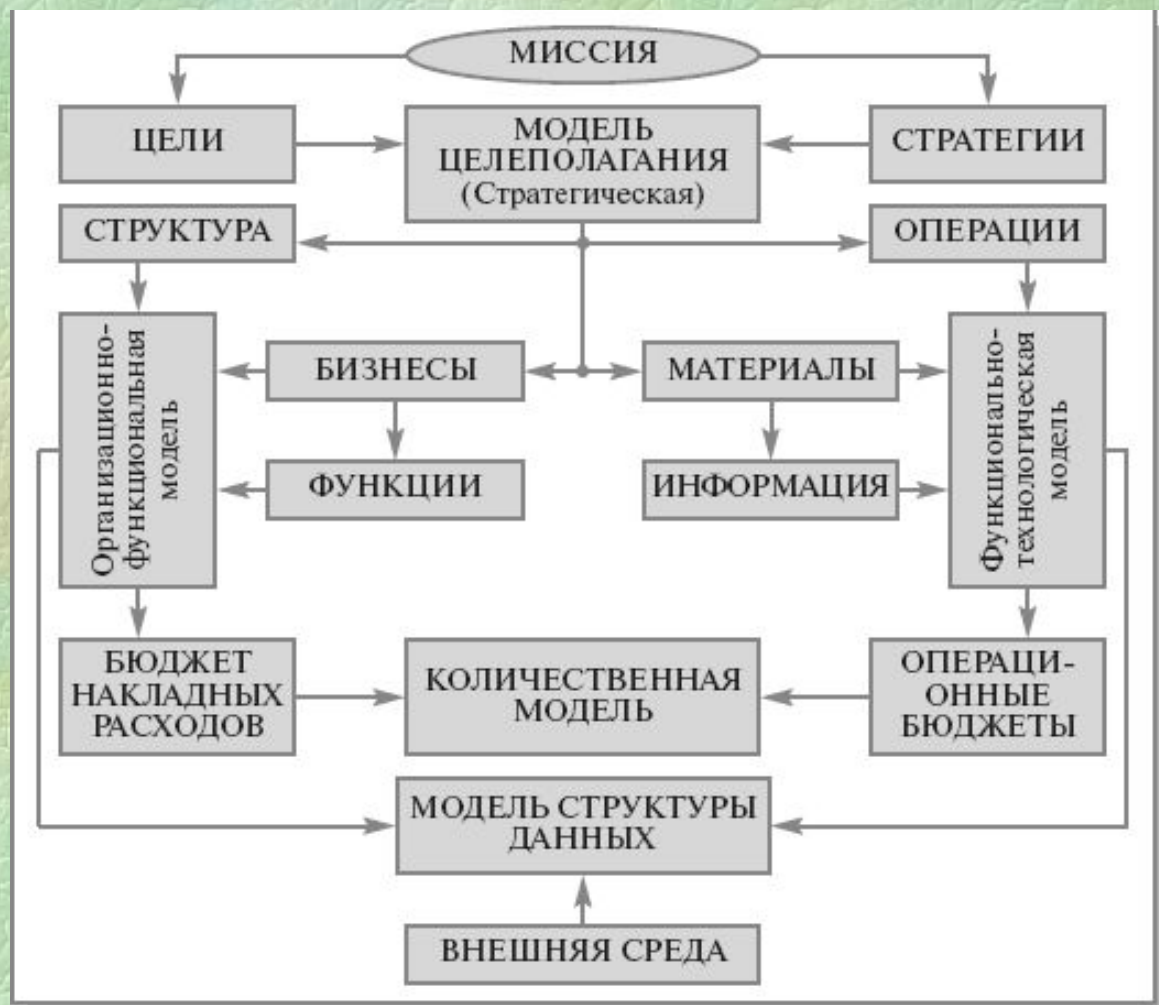


Рис. 1.3. Полная бизнес-модель компании

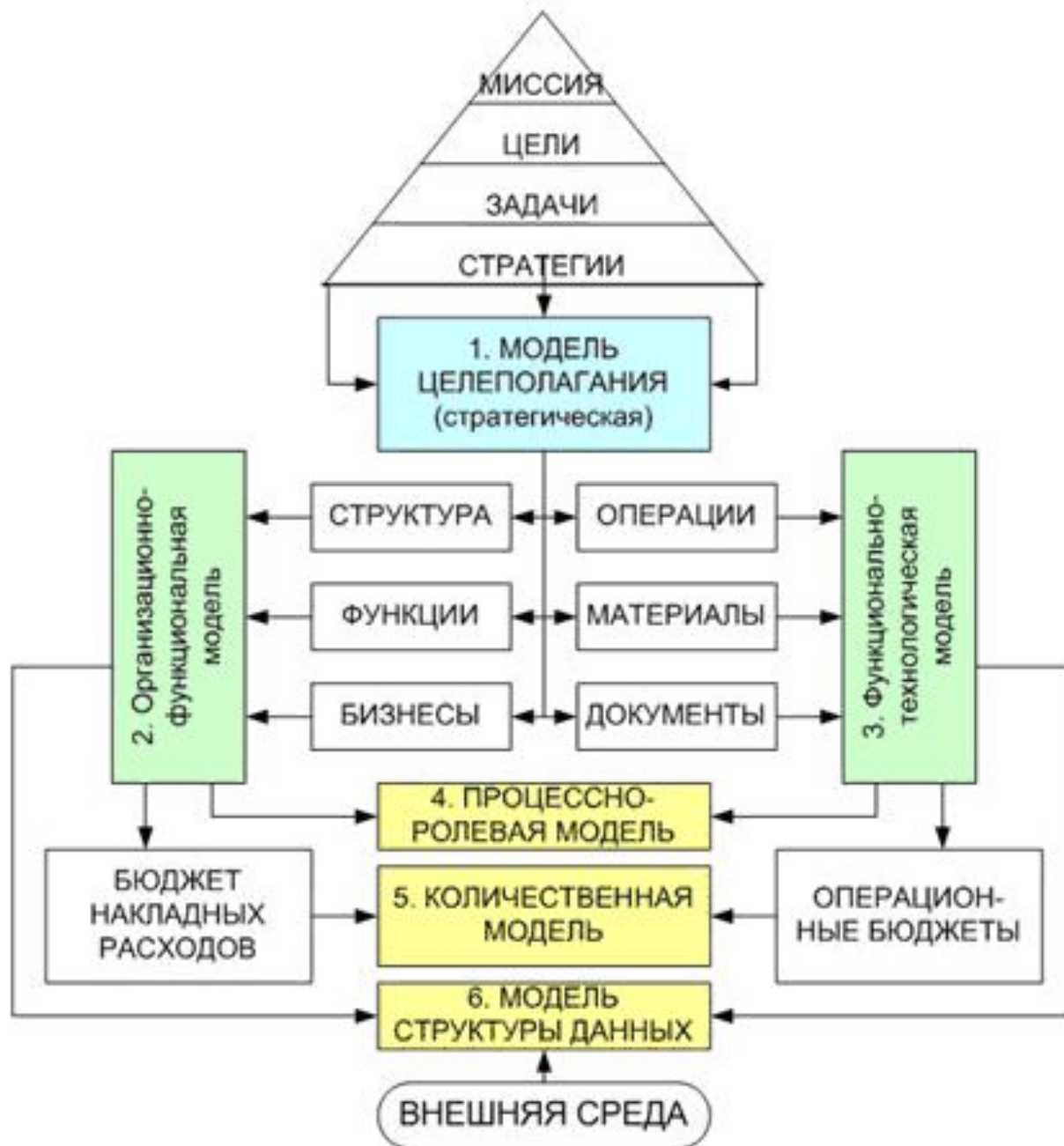


Рис. 1.3. Полная бизнес-модель компании ⁵

Таким образом, **организационный анализ** предполагает построение **комплекса взаимосвязанных информационных моделей** компании, который включает:

1. **Стратегическую модель целеполагания** (отвечает на вопросы: **зачем** компания занимается именно этим бизнесом, **почему** предполагает быть конкурентоспособной, **какие цели и стратегии** для этого необходимо реализовать);
2. **Организационно-функциональную модель** (отвечает на вопрос **кто-что делает** в компании и **кто за что отвечает**);
3. **Функционально-технологическую модель** (отвечает на вопрос **что-как реализуется** в компании);
4. **Процессно-ролевую модель** (отвечает на вопрос **кто-что-как-кому**);
5. **Количественную модель** (отвечает на вопрос **сколько необходимо ресурсов**);
6. **Модель структуры данных** (отвечает на вопрос **в каком виде** описываются регламенты компании и объекты внешнего окружения).

Представленная совокупность моделей обеспечивает необходимую полноту и точность описания компании и позволяет выработать понятные требования к проектируемой системе.

2. Шаблоны организационного бизнес – моделирования

		надо				
		рыночная конъюк- тура	внешняя среда			
			Политика	Экономика	Социал. сфера	Технология
объект	Уникальность технологий					
	Исключительность ресурсов					
хочу	Знания и умения					
	Ценности и ожидания					

МИССИЯ

Рис. 1.4. Шаблон разработки **миссии** (матрица проекций)



Рис. 1.5. Шаблон разработки
МИССИИ

Миссия в широком понимании представляет собой основную деловую концепцию компании, изложенную в виде восьми положений, определяющих взаимоотношения компании с другими субъектами:

- 1. что** получит Заказчик в части удовлетворения своих потребностей;
- 2. кто, для чего и как** может выступать в качестве партнера компании;
- 3. на какой основе** предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы);
- 4. что получит собственник** и **акционеры** от бизнеса;
- 5. что получают** от бизнеса компании **менеджеры**;
- 6. что получит** от компании **персонал**;
- 7. в чем может заключаться сотрудничество** с общественными организациями;
- 8. как будут строиться отношения компании с государством** (в частности, возможное участие в поддержке государственных программ).

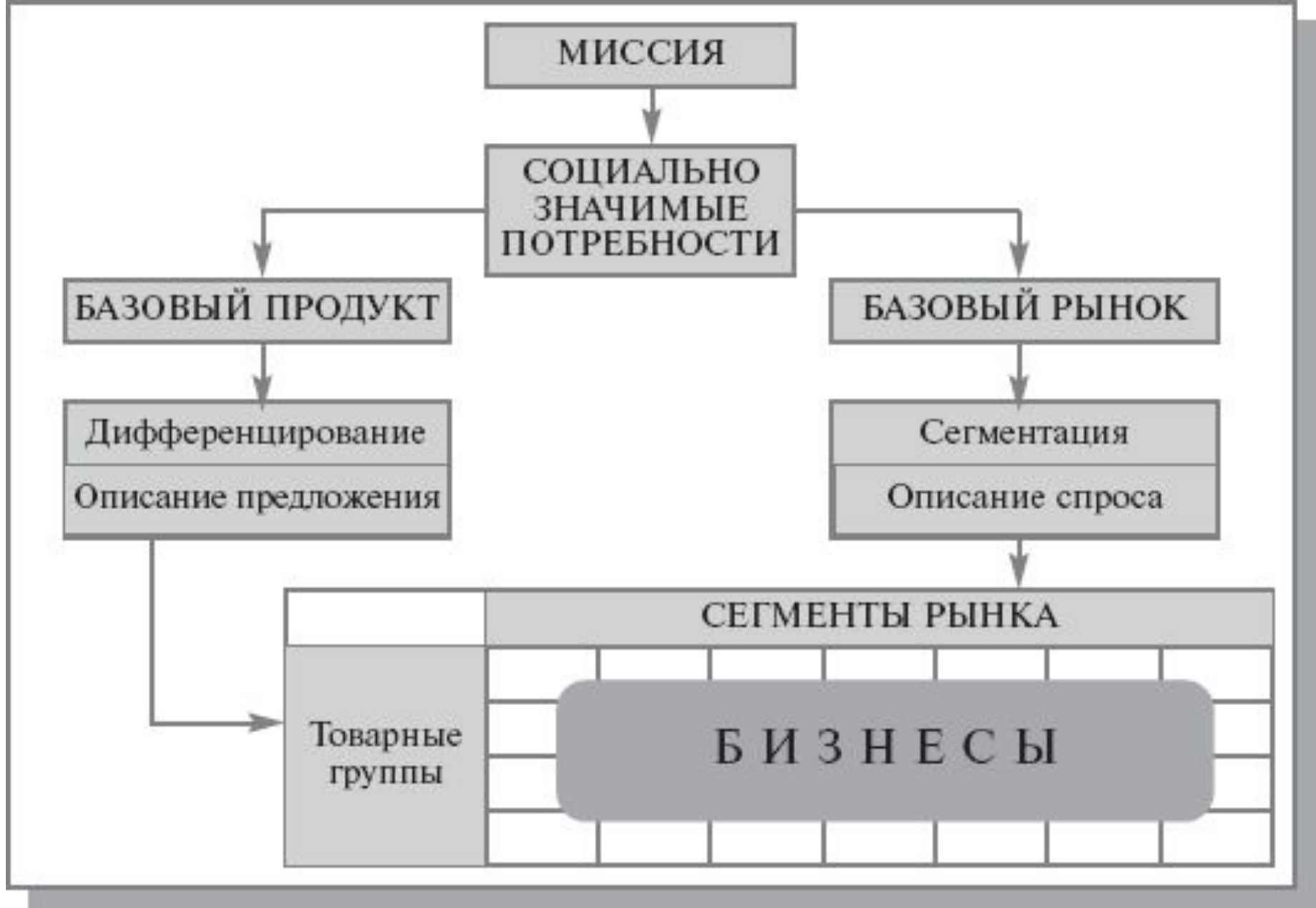


Рис. 1.6. Шаблон формирования бизнесов¹¹

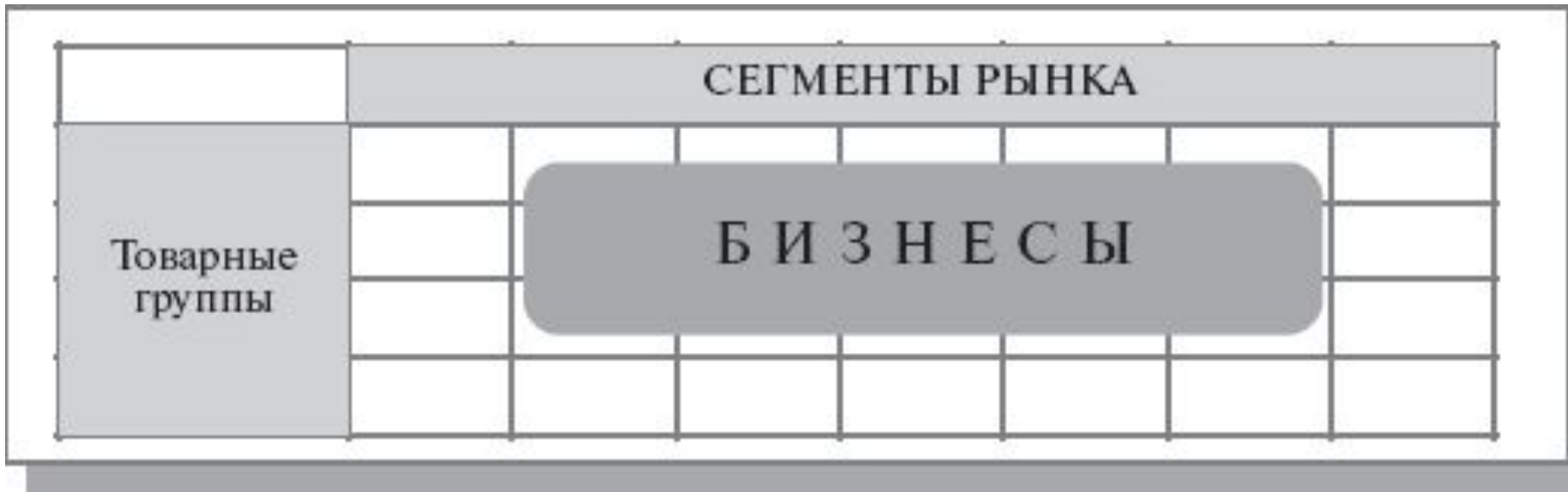


Рис. 1.7. Шаблон формирования бизнесов (**матрица проекций**)



Рис. 1.8. Шаблон формирования основных **бизнес-функций**

Компоненты менеджмента Этапы управленческого цикла	Структуры	Логистика	Финансы	Экономика	Учет	Маркетинг	Персонал
Сбор информации							
Выработка решений							
Реализация							
Учет							
Контроль							
Анализ							
Регулирование							

**ФУНКЦИИ
МЕНЕДЖМЕНТА
(основные)**

Рис. 1.9. Шаблон формирования основных функций менеджмента

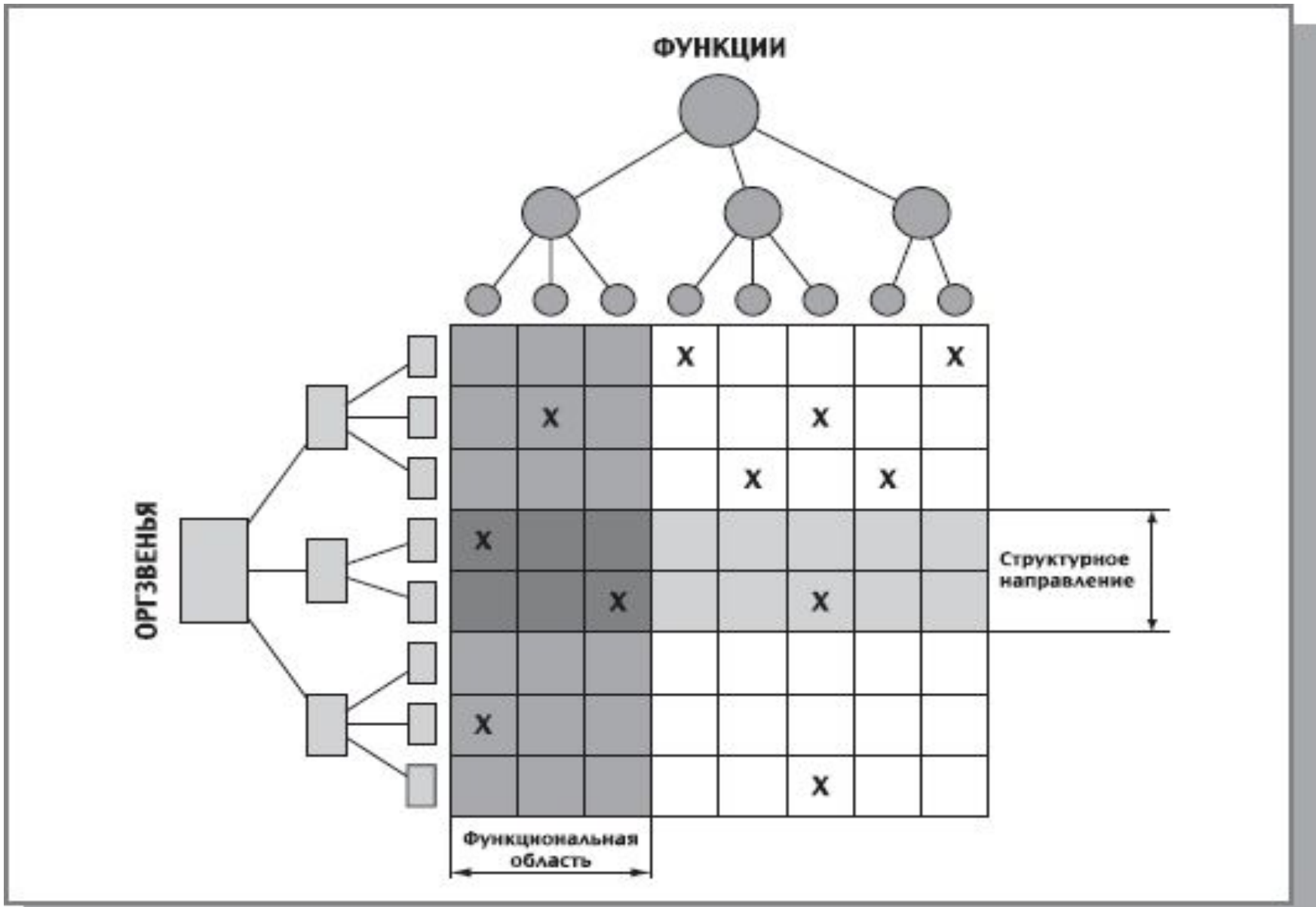


Рис. 1.10. Шаблон распределения функций по организационным звеньям



Рис. 1.11. **Потоковая** процессная модель

3. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО- ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ

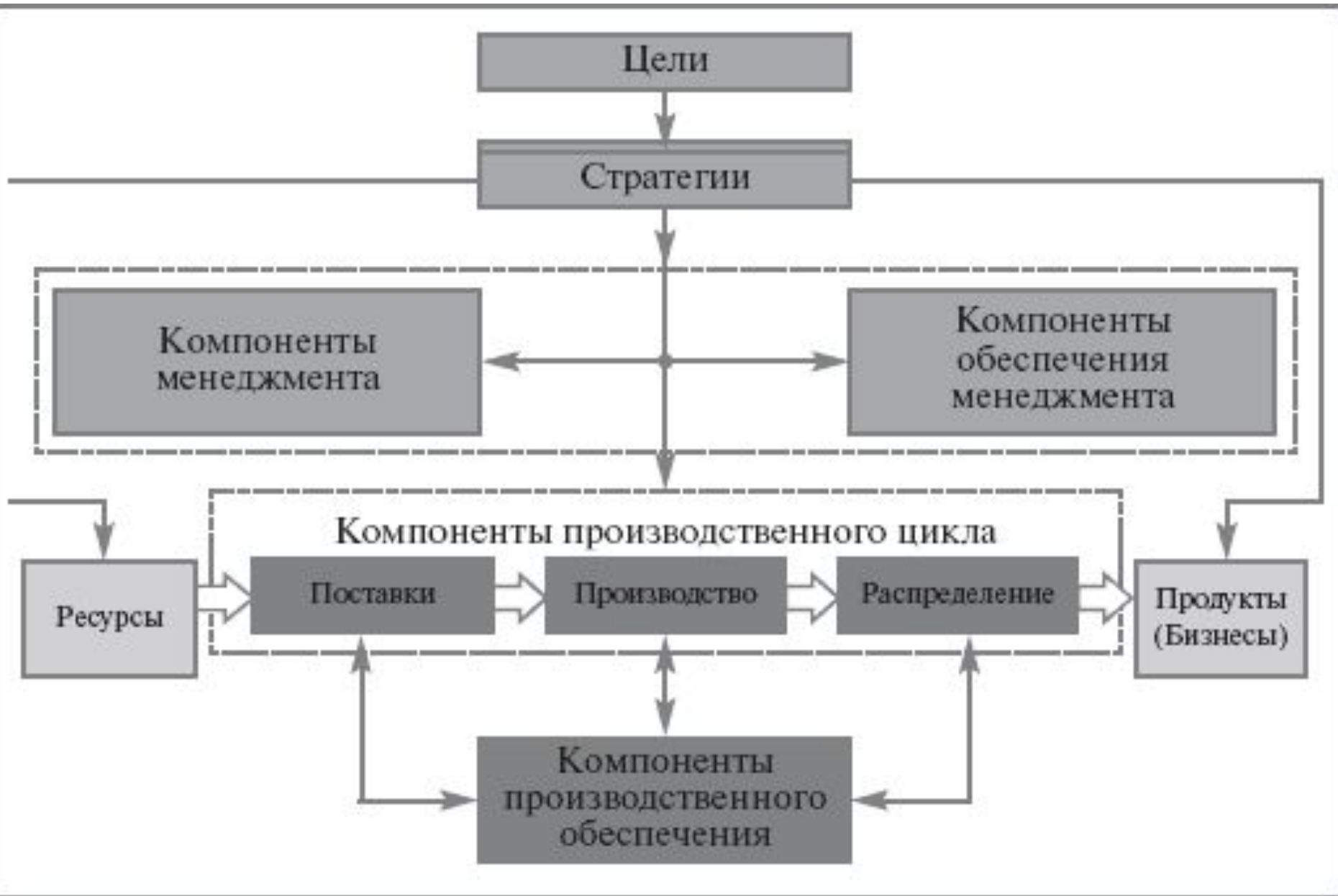


Рис. 1.12. Функциональная схема компании

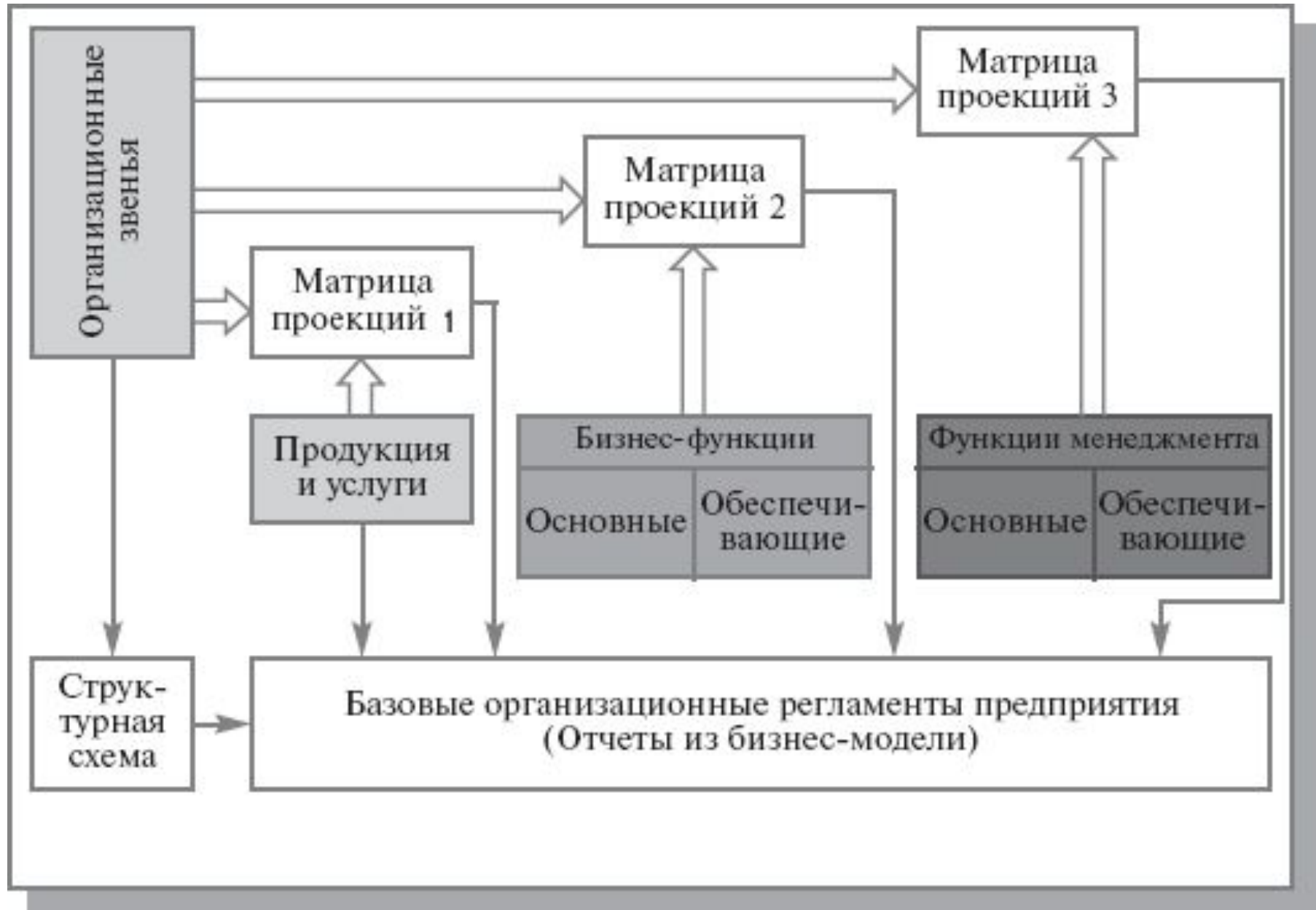


Рис. 1.13. Схема создания Положения об организационно-функциональной структуре компании

Функции подразделений производственного предприятия рассматриваются в рамках следующих **функциональных областей**:

1. корпоративное управление;
2. финансы;
3. персонал;
4. материальные ресурсы;
5. заказы;
6. производство;
7. разработка продуктов;
8. планирование;
9. снабжение/закупки;
10. качество;
11. сбыт/продажи.

Распределение функций по структурным подразделениям в разрезе отдельных функциональных областей деятельности по управлению производственным предприятием представлено на рис. 1.14. Функции подразделений **торгового предприятия** рассматриваются в рамках иных функциональных областей (см. рис. 1.15).

Описание фрагмента организационно-функциональной модели производственного предприятия

Функциональная область	Корпоративное управление	Финансы	Персонал	Материальные ресурсы	Заказы	Производство	Разработка продуктов	Планирование	Снабжение/закупки	Качество	Сбыт/Продажи
	EM	FM	HR	MM	OF	OP	PD	PF	PR	QM	SL
Зам. ген. дир. по качеству — начальник ОТК											
ОТК				X		X			X	X	
ТИЦ						X				X	
Химическая лаборатория						X				X	
Зам. ген. дир. по правовым вопросам											
Юридический отдел	X				X				X		X
ОВЭС											X
Главный инженер											
Первый зам. гл. инж.											
ОГК							X				
ОГМетр							X			X	
Зам. гл. инж.											
ТОЦ								X			
ЭМО											
Зам. гл. инж. по подготовке производства											
ОГТ							X	X		X	
ОИХ						X					
Зам. гл. инж. по строительству											
Зам. ген. дир. по кадрам											

Служба управления персоналом	X		X								
Зам. ген. дир. по ИТ											
СИТ	X										
Главный бухгалтер											
Бухгалтерия		X	X			X				X	
Первый зам. ген. директора											
Начальник ОМТО											
ОМТО							X		X	X	X
Бюро операций											
Главный диспетчер											
ПДО		X						X	X		X
Отдел отгрузки и упаковки								X			
Транспортный цех								X			
Производственные цеха		X							X		X
Зам. ген. дир. по маркетингу											
Служба маркетинга										X	
Зам. ген. дир. по финансам и правовым вопросам											
ПЭО		X						X	X		X
Финансовый отдел		X									X
Зам. ген. дир. по перспективному развитию											
СПРПП	X									X	
Помощник ген. директора											
ТНП	X									X	
СМК									X	X	X
ОТиПН									X		X

- X Функция выполняется отделом
- Функция не выполняется отделом
- Информация не указана

Распределение функций по подразделениям торгового предприятия

Функциональная область	Клиентский сервис	Корпоративное управление	Финансы	Маркетинг	Заказы	Снабжение/закупки	Сбыт/Продажи
	CS	EM	FM	MK	OF	PR	SL
Генеральный директор	X	X	X	X	X		X
Зам. Ген. директора по сбыту (продажи)	X	X	X	X	X		X
Зам. Ген. директора по коммерческим вопросам (закупки)		X	X	X		X	
Экономист			X		X		
Помощник по правовым вопросам	X	X			X		X
Начальник отдела сбыта	X	X	X	X	X		X
Группа менеджеров	X			X	X		
Отдел оформления заказов			X		X		
ИТЦ							
Секретариат						X	X
Бухгалтерия			X		X	X	

Функции выполняемые отделом, отмечены "X".