



**ДОРОШУК
АННА АНАТОЛЬЕВНА**

**КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК,
ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА
ОДЕССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО
ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА.
АВТОР БОЛЕЕ 60 НАУЧНЫХ И
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ РАБОТ,
В ТОМ ЧИСЛЕ МОНОГРАФИИ
И 4 УЧЕБНЫХ ПОСОБИЙ.
ПРЕПОДАЕТ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»,
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ»,
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ».
СФЕРА НАУЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ:
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ,
РЕИНЖЕНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

А.А. ДОРОШУК

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

*Учебное
пособие*



А. А. Дорошук

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛЬНОСТИ
8.020501-МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ
ДНЕВНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ,
А ТАКЖЕ ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ

Одесса – 2008

ББК 65.31
УДК 65.015.13.008
Д696

Дорошук А.А. Организационное проектирование: Учебное пособие. – Одесса: Изд-во НУВД, 2008. – с.

Рецензенты: С.В. Филиппова, доктор экономических наук,
заведующая кафедрой учета, аудита и анализа Одесского национального
политехнического университета

Е.А. Кравченко, кандидат экономических наук, доцент кафедры
менеджмента Одесского национального политехнического университета

*Печатается по решению Ученого совета Одесского национального политехнического университета
(протокол № 3 от 25.11.2008 г.)*

Учебное пособие по «Организационному проектированию» представлено в виде двух модулей, в первом раскрыта сущность организационного проектирования, основные этапы и методы, подходы к системному представлению организаций, этапы формирования организационного проекта и основы регламентации деятельности предприятий, во втором - направления усовершенствования организационных структур: реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, аутсорсинг, а также анализ корпоративной культуры предприятия. К каждой главе пособия предложены вопросы для самопроверки, тесты, практические задания, приводятся методические рекомендации для написания расчетно-графических работ.

Пособие предназначено для студентов, слушателей магистерских программ, аспирантов, преподавателей ВУЗов, оно будет полезно менеджерам и специалистам по управленческому консультированию.

© А.А. Дорошук 2008

СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЬ I

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	5
1. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций.	5
Взаимосвязь организационного проектирования с другими науками	5
2. Организация как система и объект управления. Внешняя и внутренняя среда организации	7
3. Основные методологические принципы организационного проектирования.....	12
4. Процесс организационного проектирования.....	13
5. Методы проектирования организационных структур	15
Основные термины и понятия	15
Вопросы для самопроверки	15
Тесты.....	16
Практические задания	16
ТЕМА 2. СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	24
1. Системная методология в менеджменте	24
2. Принципы системного подхода в управлении организацией	26
3. Системное управление организацией как процесс объединения функционального, процессного и ситуационного подхода.....	28
4. Предприятие как открытая система, его сущность и функции.....	31
5. Государственное регулирование деятельности предприятий	34
Основные термины и понятия	36
Вопросы для самопроверки	36
Тесты.....	37
Практические задания	37
ТЕМА 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	41
1. Влияние ситуационных факторов на проектирование организации	41
2. Основные формы проектирования организаций.....	42
2.1. Организационные структуры бюрократического типа	43
2.2. Организационные структуры органического типа.....	49
3. Алгоритм выбора предпочтительной организационной структуры	54
4. Организационные проекты	61
5. Регламентация организационной структуры.....	67
5.1. Основные регламенты.....	69
5.2. Элементы проектирования организаций.....	70
5.3. Проектирование организационных связей.....	73
Основные термины и понятия.....	75
Вопросы для самопроверки.....	76
Тесты	76

Практические задания.....	77
---------------------------	----

МОДУЛЬ II

ТРАНСФОРМАЦИЯ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

ТЕМА 4. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	83
1. Жизненный цикл предприятия.....	83
2. Модель Грейнера организационных фаз роста и кризисных ситуаций на предприятии.....	87
3. Тенденции организационных изменений	90
4. Виды организационных изменений	91
5. Направления реформирования системы управления.....	97
6. Сопротивление изменениям и методы его предотвращения.....	103
Основные термины и понятия	105
Вопросы для самопроверки	106
Тесты.....	106
Практические задания	107
ТЕМА 5. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	109
1. Направления трансформации предприятия	109
2. Понятие, виды и задачи реструктуризации	111
3. Модель реструктуризации предприятия.....	113
4. Оценка стоимости предприятия и его активов как критерий эффективности реструктуризации	116
Основные термины и понятия	117
Вопросы для самопроверки	117
Тесты.....	117
Практические задания	118
6. РЕИНЖЕНИРИНГ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ	132
1. Бизнес-операция, бизнес-процесс, бизнес-система: понятие и сущность.....	132
2. Документирование и моделирование бизнес-процессов.....	133
3. Универсальная процессная модель BCG	135
4. Стратегия управления бизнес-процессами.....	138
5. Оптимизация бизнес-процессов.....	139
6. Концепция реинжиниринга	141
Основные понятия и термины	145
Вопросы для самоконтроля.....	145
Тесты.....	146
Практические задания	146
7. АУТСОРСИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ	150
1. Понятие и виды аутсорсинга.....	150
2. Модель аутсорсинга McKinsey	151
3. Модель аутсорсинга компании "Price Waterhouse Coopers".....	153
4. Матрица аутсорсинга BCG	154

5. Эффективность аутсорсинга	155
Основные термины и понятия	156
Вопросы для самопроверки	156
Тесты.....	157
Практические задания	157
ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	
158	
1. Понятие организационной культуры.....	158
2. Элементы организационной культуры.....	161
3. Виды организационной культуры	162
Основные термины и понятия	170
Вопросы для самоконтроля.....	170
Тесты.....	170
Практические задания	170
ГЛОССАРИЙ.....	175
ЛИТЕРАТУРА	181