

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **АРХИТЕКТОНИКА КОРПОРАЦИИ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная , заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

# **АРХИТЕКТОНИКА КОРПОРАЦИЙ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доц., проф. Г.А. Шишкова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания  
кафедры управления  
№ 4 от 28.11.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2.	Структура дисциплины	6
3.	Содержание дисциплины	6
4.	Образовательные технологии	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения	8
5.1.	Система оценивания	8
5.2.	Критерии выставления оценок	9
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	13
6.1.	Список источников и литературы	13
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	14
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	14
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	15
9.	Методические материалы	16
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	16
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	20
9.3.	Иные материалы	20
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	21

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур создания организационной архитектуры, обеспечивающей жизнеспособность компании в изменяющихся условиях.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки структурного построения в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером формирования и совершенствования организационных структур управления;
- ознакомить с возможностями использования функционального подхода в создании организационной архитектуры компании;
- сформировать навыки профессионального анализа композиционных закономерностей архитектуры организаций, определяющей потенциал и стратегические возможности компании.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
Тип задач проф. деятельности:	<i>Организационно-управленческий</i>	
ПК-2. Способен управлять персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-2.1. Владеет методами формирования и построения структуры подразделений	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– основы организационного проектирования;</li><li>– методы оптимизации управления;</li><li>– теории «самообучающейся» и «бирюзовой» организации</li></ul> <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– определять показатели эффективности работы персонала подразделений;</li><li>– рассчитывать нормы управляемости;</li><li>– проектировать само-</li></ul>

		<p>обучающуюся организацию <i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами и инструментами организационного проектирования;</li> <li>– методами нормирования труда;</li> <li>– технологиями разработки и совершенствования организационных структур управления</li> </ul>
<p>ПК-3. Способен осуществлять управление административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации</p>	<p>ПК-3.3. Готов к определению и внедрению административной, хозяйственной, документационной и организационной политики и структуры организации</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы управления организацией;</li> <li>– структуру организации;</li> <li>– передовой отечественный и мировой опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;</li> <li>– использовать методики внедрения корпоративных норм и правил управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации;</li> <li>– проектировать структуру управления организацией</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами разработки стратегического видения, миссии, целей и организационных ценностей;</li> <li>– корпоративными процедурами и протоколом</li> </ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Архитектоника корпорации» является частью, формируемой участниками образовательных отношений дисциплин учебного плана основной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент, профиль (направленность) «Корпоративное управление».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современные проблемы и концепции российского менеджмента», «История корпоративного управления» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический анализ», «Корпоративные стратегии» и др.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 з.е., 72 академических часа.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	8
1	Семинары	12
Всего:		20

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 52 академических часа.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	4
2	Семинары	4
Всего:		8

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 64 академических часа.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Организационно-управленческие отношения в корпорации	<p>Механизм управления и управленческая деятельность компании. Организационно-управленческие отношения в корпорации: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, информационная структура, политическая структура, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур. Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Жизненный цикл компании. Организационное регулирование этапов жизненного цикла — правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента.</p>
2.	Состав и распределение должностных функций и полномочий	<p>Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Системно-функциональный анализ процесса управления. Распределение функций между органами управления и отдельными руководителями. Критерии и оценка эффективности функционирования системы управления. Необходимость совершенствования функциональных характеристик системы. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа. Возможности практического использования функционального анализа в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода. Функциональная департаментализация, условия реализации, преимущества и недостатки. Формирование группы по развитию системы управления на межфункциональной основе. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Организация качественного и оперативного взаимодействия функциональных служб.</p>
3.	Архитектоника корпораций и оценка эффективности организационных структур управления	<p>Особенности организационной архитектоники корпораций на современном этапе. Дивизиональные и адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Организационная архитектоника как одна из стратегических функций менеджмента. Количественные</p>

		характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
4.	Современные тенденции развития организационной архитектуры	Адаптация организационной архитектуры к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах, необходимость управления организационными изменениями. Децентрализация организационных структур. Развитие организационной архитектуры.

## 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях (или Типовое тестирование)	5 балла	20 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор кейса	10 баллов	40 баллов
3. Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55	удовлетворительно		E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А, В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/	«удовлетвор	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне

D, E	ительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F, FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Разбор кейса*

##### Описание проблемы

«Финансово-строительная компания» – динамично развивающаяся организация с десятилетним опытом на строительном рынке. Основная сфера деятельности компании – строительство крупных промышленных и гражданских сооружений, оказание услуг в области инвестиционного проектирования, управления строительными проектами и строительного консалтинга в партнерстве с российскими и иностранными проектными, строительно-монтажными организациями и предприятиями по производству строительных материалов и конструкций. Общестроительные работы выполняются собственными силами, специальные работы – с привлечением субподрядчиков. Организация участвует в тендерах, заключает договора, разрабатывает рабочую документацию, организует общестроительные и специальные работы.

В последнее время в связи с увеличением заказов и, соответственно, объемов строительного производства в «Финансово-строительной компании» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники

справлялись с работой весьма продуктивно. Коллектив достаточно дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного помогут другие. Однако в компании нет четкого разделения должностных обязанностей работников, нет четких границ подразделений. Должностные инструкции только разрабатываются.

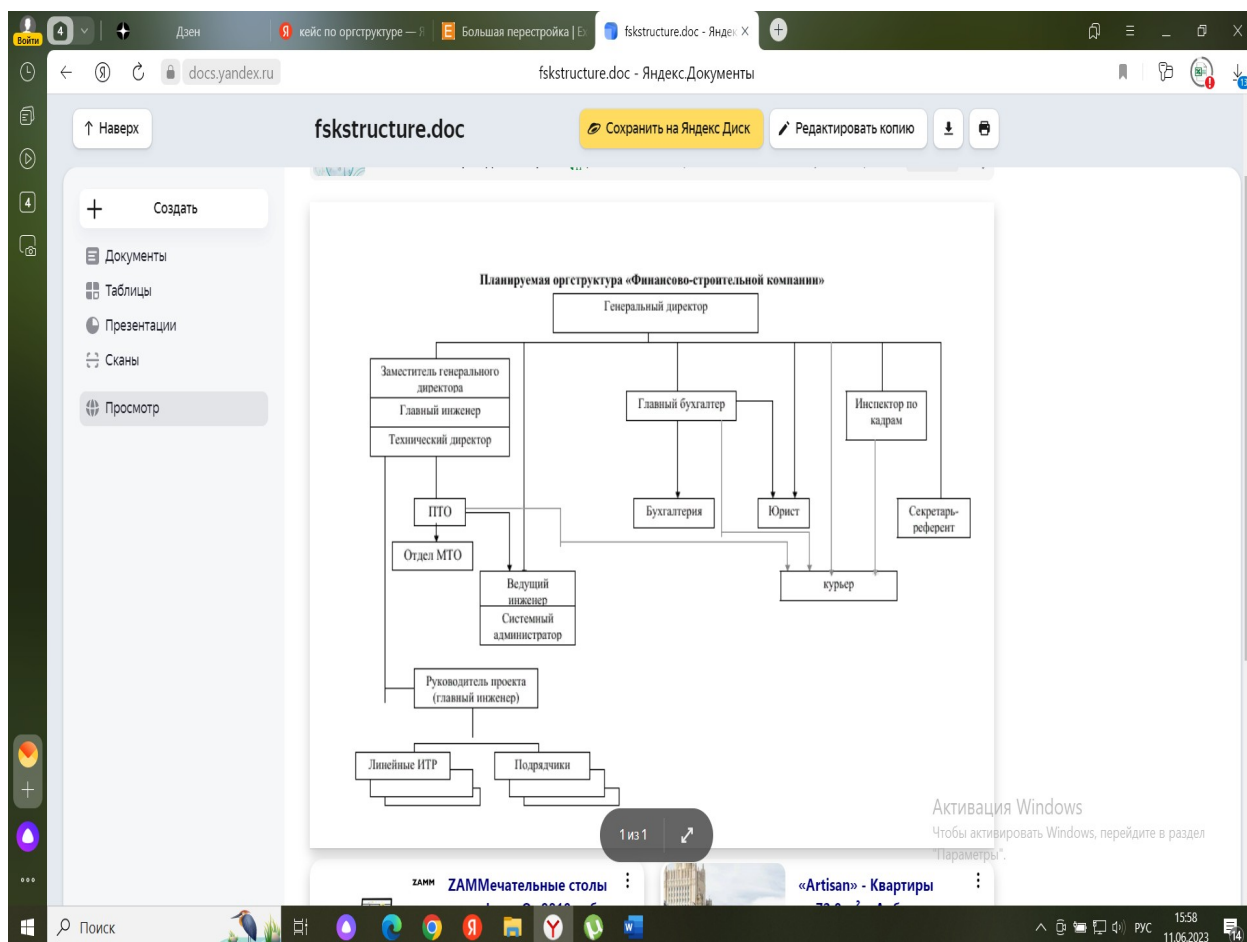
**Функции работников** (файл MS Excel)

См.: [https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPRrJRXIUfoewruNgFeWYLOuu0GgYg2g1hny9Vmj6bOePDkNLENZPGLLfn7B55O4TyJytPLfkFn0\\_updZR2MlvQbt39XHZgjSgEaQ4zipcN28Iq7SpxA\\_C1PPJ28jwRONha5VaE9pu1kXz9w%3D%3D%3Fsign%3DbgFnB4b-4OF-2SXOcs2TyYnMwO3\\_8AuATDpyKONYN0k%3D&name=Functions.xls&nosw=1](https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPRrJRXIUfoewruNgFeWYLOuu0GgYg2g1hny9Vmj6bOePDkNLENZPGLLfn7B55O4TyJytPLfkFn0_updZR2MlvQbt39XHZgjSgEaQ4zipcN28Iq7SpxA_C1PPJ28jwRONha5VaE9pu1kXz9w%3D%3D%3Fsign%3DbgFnB4b-4OF-2SXOcs2TyYnMwO3_8AuATDpyKONYN0k%3D&name=Functions.xls&nosw=1)

Справиться с несколькими проектами сразу при такой организации работы становится сложно уже сейчас. Компания стремится к развитию, поэтому количество одновременно выполняемых проектов будет расти, и в будущем возможно увеличение штата. В настоящее время разрабатывается оргструктура «Финансово-строительной компании». Скорее всего, для оптимального решения задач организации подойдет **матричная структура управления организацией.**

**Планируемая оргструктура компании** (файл MSWord)

См.: [https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPRrJRXIUfoewruGq2GM0HAMyhdIEuZGfPb8--FuxzqugrkAqnxj47RZ\\_yLvR1rDezVJfzEFEpe8ZlwHKZX-5LqaHsQRH4gGV3glFsh\\_DauwhVBIIIOFAZJM7k2kam0qIBrg2yEwGaNKD-jQ%3D%3D%3Fsign%3DUfiVPs78YraKYduf\\_qf7UXNRmJpqrA-JNIDwREq8-7w%3D&name=fskstructure.doc&nosw=1](https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPRrJRXIUfoewruGq2GM0HAMyhdIEuZGfPb8--FuxzqugrkAqnxj47RZ_yLvR1rDezVJfzEFEpe8ZlwHKZX-5LqaHsQRH4gGV3glFsh_DauwhVBIIIOFAZJM7k2kam0qIBrg2yEwGaNKD-jQ%3D%3D%3Fsign%3DUfiVPs78YraKYduf_qf7UXNRmJpqrA-JNIDwREq8-7w%3D&name=fskstructure.doc&nosw=1)



### **Задача**

Как организовать структуру «Финансово-строительной компании» и перераспределить нагрузку на административно-управленческий персонал, чтобы исключить дублирование функций, **обеспечить равномерную нагрузку на сотрудников** и при этом сохранить хорошие **взаимоотношения в коллективе**?

Ряд экспертов предложил свое решение этой проблемы.

---

Первое решение представлено на портале:

### **Решение Сергея Бубнова, управляющего партнера Bestlog**

См.: [https://www.e-xecutive.ru/images/cases/FD/perestroyka\\_bubnov.pdf](https://www.e-xecutive.ru/images/cases/FD/perestroyka_bubnov.pdf)

### **Решение Сергея Королева, начальника сервисного отдела IBS**

Цель: выстроить организационную структуру «Финансово-строительной компании» с расчетом на дальнейшее ее развитие. При этом нужно сохранить здоровый корпоративный дух, а также исключить дублирование функций сотрудников.

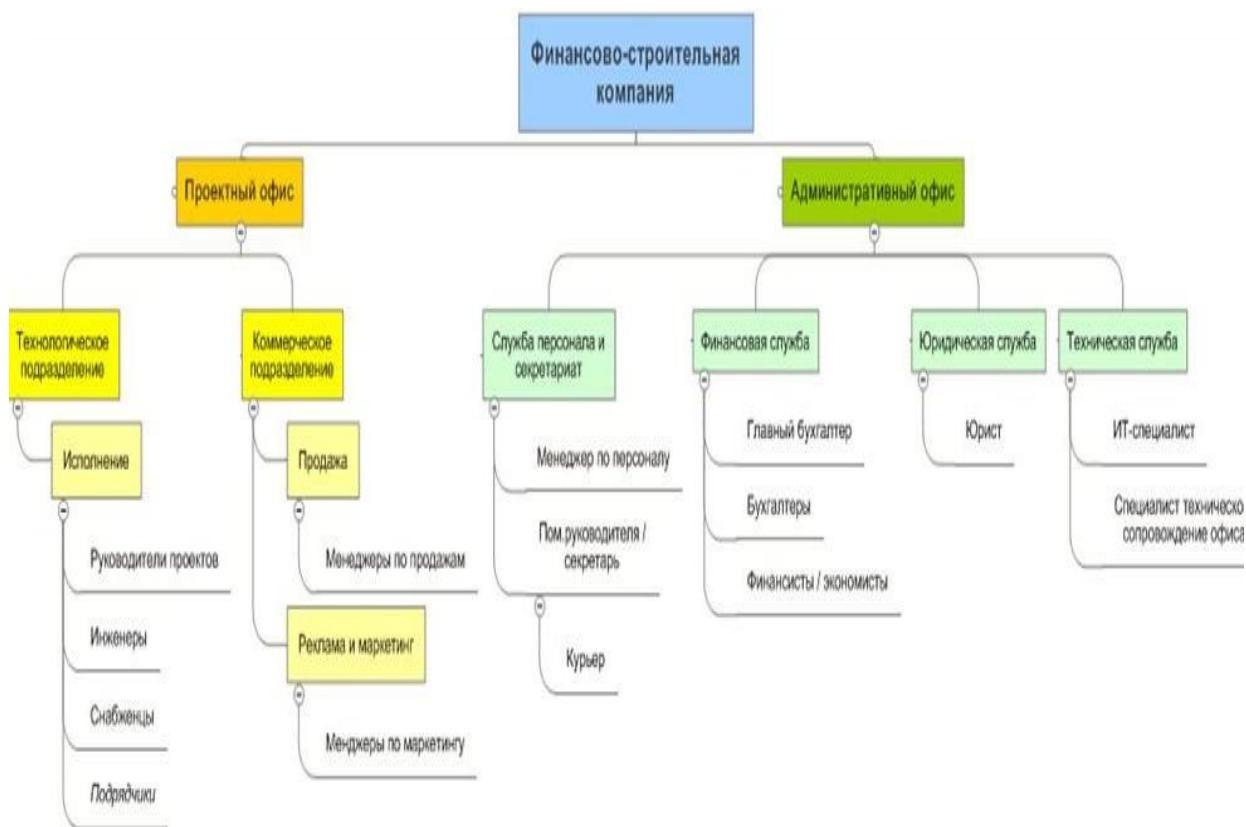
Первая мысль – это разделить компанию на два офиса – «Проектный офис» и «Административный офис».

Цели и задачи, которые стоят перед Проектным офисом

В первую очередь, это БИЗНЕС компании с большой буквы, т.е. приносить прибыль. Каким образом? Это подготовительная (пресейловая) работа по проектам, и собственно, исполнение проектов.

Цели и задачи Административного офиса – это сопровождение Проектного офиса, т.е. помощь в продвижении Бизнеса компании.

Ниже показана новая организационная структура



Посмотрим, как в этом случае будет выглядеть основной бизнес-процесс компании.  
Подготовка коммерческого предложения

Коммерческое предложение, как правило, делится на две части: это технологическая составляющая и финансовая оценка. Ответственность за каждую часть несет соответствующее подразделение Проектного офиса.

#### *Подписание контракта*

Т. к. в подписанном контракте в первую очередь заинтересовано коммерческое подразделение (формирование мотивации в кейсе не рассматриваем), то составлением и подписанием контракта занимается именно это подразделение. НО!!! ... но чтобы не был подписан убыточный контракт или контракт с неоправданными рисками необходимо согласование в Административном офисе, а именно в Финансовой и Юридической службе, а также в Технологическом подразделении Проектного офиса, т.к. им собственно и исполнять данный проект в установленный бюджет и срок согласно технического заданию проекта.

#### *Исполнение контракта*

Тут главную роль, конечно, играет руководитель проекта. Организацию работ, которые можно выполнить собственными силами, а также силами Подрядчиков возлагаем тоже на него. При необходимости подготовки тендеров и заключении субподрядных договоров пользуемся уже пройденной процедурой как при подготовке коммерческого предложения и подписания генерального контракта. Конечно же, руководитель проекта должен быть мотивирован на успешное его исполнение и закрытие.

Финансовая служба, по требованию руководителя проекта, согласно условиям контракта, готовит все необходимые закрывающие документы, а вот получить подписанные акты от заказчика уже его обязанность. Такие вопросы, как ведение карточек Заказчиков и Подрядчиков гл. бухгалтер может с легкостью делегировать на уровень ниже.

Надеюсь, никто меня не осудит, если остальные обязанности, функции и роли Административного офиса я не стану глубоко описывать, ведь вроде и так теперь многое понятно.

Главный перелом будет в тот момент, когда все сотрудники компании поймут, что есть бизнес-ориентированное подразделение «Проектный офис», и есть подразделение, которое помогает вести бизнес «Административный офис».

Не скрою, на некоторых функциях, вызывающих иронию, мне интересно задержаться:

- Подача чая и кофе – ну не пойму я, почему этим должны заниматься кто-то кроме секретариата.
- Подготовка материалов для сайта – это прописная обязанность менеджера по маркетингу, ну никак не сисадмина.
- Организация корпоративных мероприятий – лучше бы этим занялся менеджер по персоналу. Вообще, я бы достаточно сильно расширил полномочия менеджера по персоналу. Начиная от организации оплаты телефонных счетов сотрудников, заканчивая вопросами зарплаты, ссуд и т.д.
- Курьерской деятельностью должен заниматься курьер, а вот заявки на его выезды и контроль их исполнения могут проходить через секретаря. Если один курьер не успевает, наймите второго.
- Системный администратор, инженер ПТО – судя по его обязанностям, мне его жаль, его буквально рвут на части. Этот человек просто обязан работать в Технологическом подразделении, а на его место наймите сисадмина, который будет сопровождать офис.

Организационная структура – это только начало, самое важное – это процессы.

#### **Решение Джамбека Тлепбергенова, руководителя координации ГК «РОМУЛ».**

В предложенном кейсе лишь частично открывается внутреннее устройство компании. Взявшись за исследование существующей организационной структуры, консультант точно задал бы множество дополнительных и уточняющих вопросов. Поэтому нижеприведенные изыскания носят рекомендательный характер, к которым можно прислушаться, взяв на заметку понравившиеся идеи.

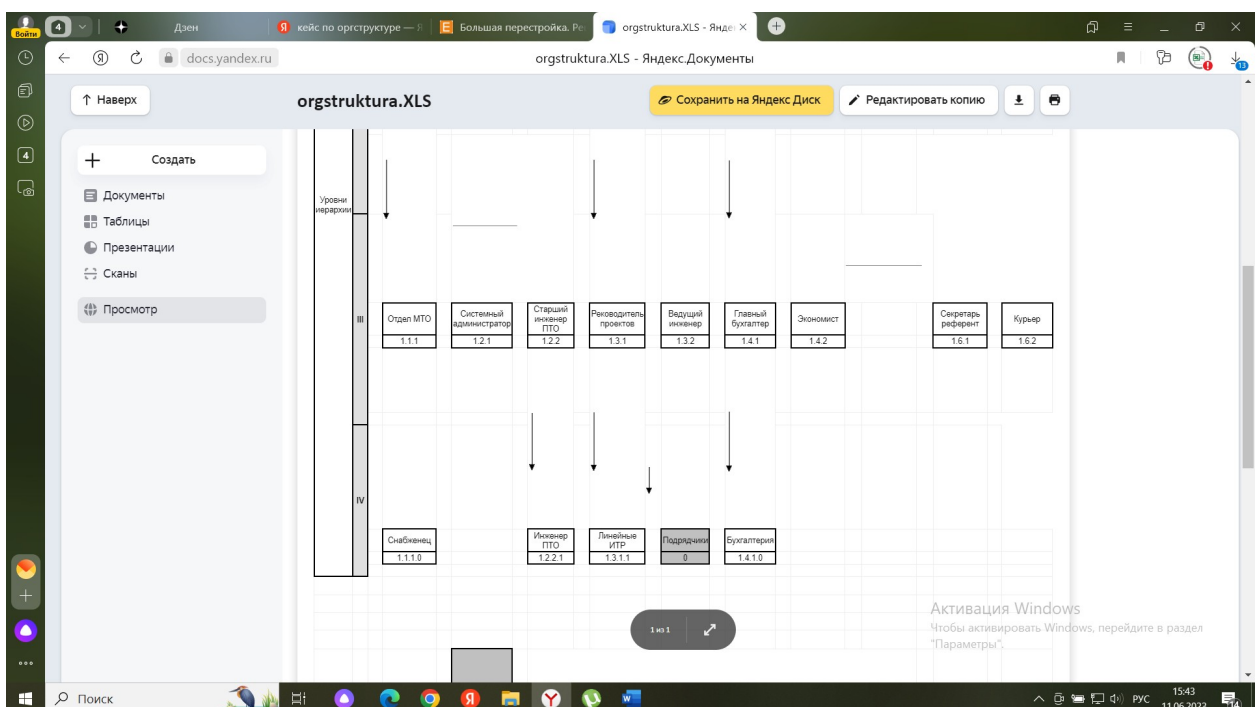
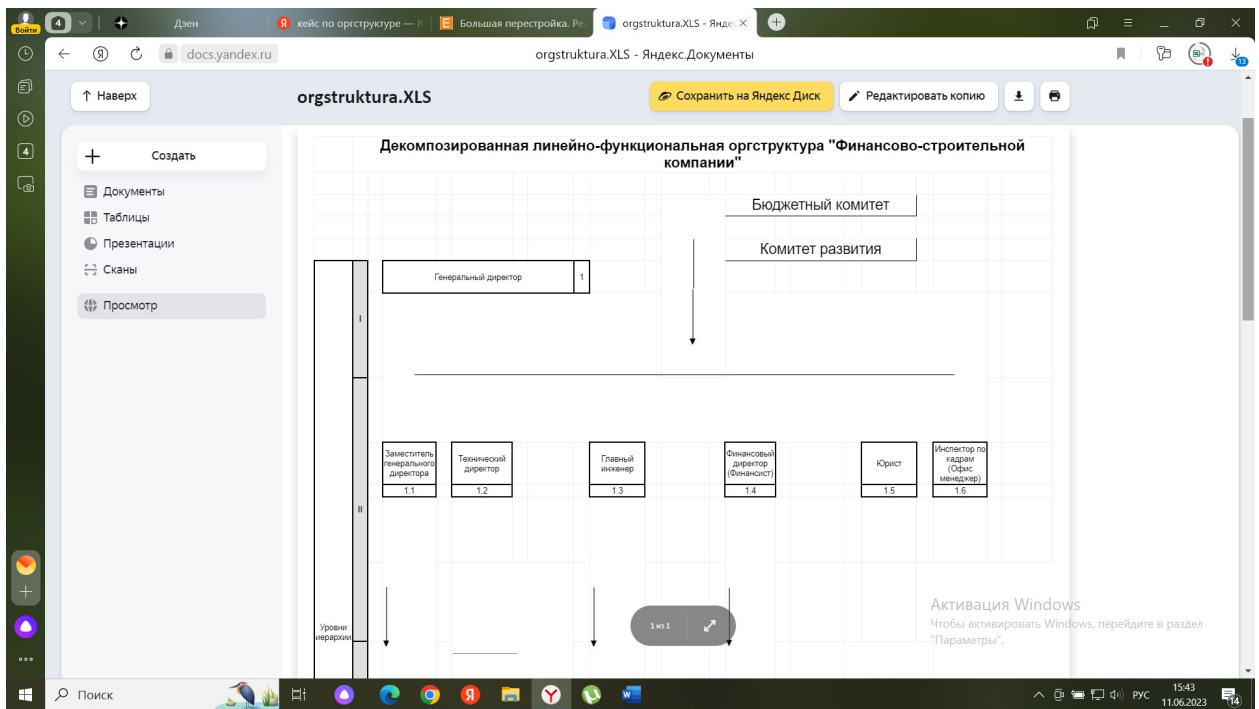
Из общего описания ясно, что компания успешно прошла фазу роста и находится в фазе зрелости на стадии стабилизации (модель И. Адизеса). Поскольку эта стадия является апогеем развития компании, именно с этого момента начинается спад в развитии компании. Десятилетний возраст компании позволил методом селекции выработать самую «удачную» бизнес модель, которая позволила компании отвечать актуализированным требованиям внешней среды. Поэтому первая рекомендация заключается в том, что оптимизацию бизнес-процессов компании необходимо осуществлять без значимых изменений самого бизнес-процесса. Для начала необходимо построить существующую модель (модель «как есть») организационной структуры и бизнес-процессов. После построения моделей «как есть» их необходимо оптимизировать. Для оргструктуры предлагаю использовать линейную организационную структуру с функциональными связями. Это даст несколько преимуществ перед матричной структурой:

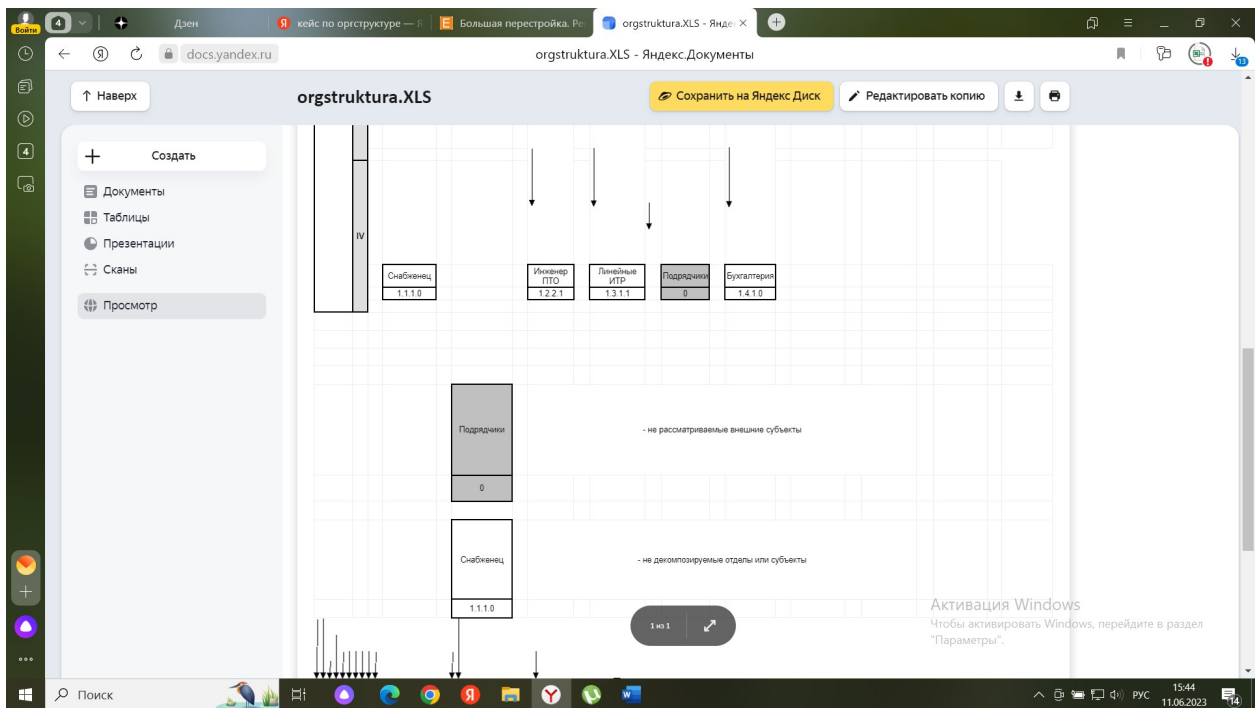
- четкую систему отношений руководитель-подчиненный, что повысит ответственность за результат, знаем с кого и что спрашивать;
- принцип единоначалия, у сотрудников не будет возможности «выбирать» понравившуюся работу, полученную от разных руководителей;
- снижение лимита коммуникаций у руководителей верхних уровней иерархии повысит управляемость.

*Пример предлагаемой оргструктуры приведен внизу.*

Очевидно, что при исследовании модели бизнес-процессов «как есть», необходимо уделить внимание следующим параметрам:

Удаление дублирующих функций - зачастую в компании бывает, что руководитель и подчиненный или сотрудники смежных подразделений выполняют одну и ту же работу. Из модели надо увидеть, кто должен по функциональным обязанностям и наиболее эффективно делать эту работу и четко определить выполнение этой работы за выбранным сотрудником. Что касается тандема руководитель-подчиненный, то в этом случае надо определиться: руководитель, это на самом деле руководитель или просто «главный» специалист своего подразделения?





Удаление «ложных» согласований – часто бывает, что добрая часть сотрудников ходит за согласованием тех или иных решений к какому-либо руководителю, при этом решения руководителя принимаются методом «пристального взгляда». Это очень легко определить, проанализировав, какими регламентами, решениями и прочей информацией пользуется руководитель при решении данного вопроса. Если регламенты есть, значит, их можно опустить на необходимый уровень иерархии и дать возможность руководителям нижних уровней самим принимать решения в рамках, которые ограничивает этот регламент. В случае, когда дополнительная информация для согласования не используется, можно считать, что согласование не имеет под собой оснований. И напоследок с согласованиями, необходимо отработать систему, при которой принятые при согласовании решения фиксируются, и ответственность за принятые решения лежит на лицах, принявших их.

Проделанная выше работа позволит сформировать конкретные функциональные обязанности для сотрудников.

В рамках формирования новой оргструктуры, а также регламентирования принятых решений на местах, есть возможность определить центры финансовой ответственности (ЦФО), а через ЦФО определить бюджеты для подразделений. Обеспечение выполнения бюджетов подразделений и будет основной задачей руководителей этих подразделений. Шагнув дальше можно частично нацелить мотивацию сотрудников и руководителей на выполнение бюджетов.

Некоторые рекомендации по оргструктуре:

1. Инспектора по кадрам наделить функциями и обязанностями офис менеджера. Ввести в подчинение секретаря и курьера.

2. (Как альтернативный вариант) Подобрать инспектора по кадрам (офис менеджера) либо секретаря – со знанием английского, для сокращения функционала помощника руководителя.

3. Подрядчики являются внешними по отношению к Компании субъектами, поэтому в оргструктуре не декомпозируются, хотя указывается взаимодействие. Исходя из того, что, как правило, подрядчики, это постоянно взаимодействующие (по различным проектам) с Компанией внешние субъекты, с которыми утверждаются объемы работ, сроки и стоимость работ их прямое взаимодействие осуществляется с руководителем проектов в рамках утвержденных бюджетов и регламентов.

4. Компания является финансово-строительной, поэтому необходимо ввести в оргструктуру специалиста, занимающегося стратегическим и тактическим планированием финансово-экономической деятельности компании, должность финансового директора. Ввести в подчинение экономиста и главного бухгалтера.

5. Создание из числа ТОП менеджеров образования не участвующие в процессе: бюджетный комитет, комитет развития. Бюджетный комитет построение планов и бюджетов для всех подразделений компании. Комитет развития для координации введения изменений, разработки новых стратегий развития.

6. Обязательное разделение функций закупок и функций реализации.

#### **Михаил Решетов, начальник отдела «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»**

На сколько можно судить по описанию деятельности компании, приведенному в кейсе, выполнение проектов в строительстве и осуществления консалтинга в этой же отрасли является основной деятельностью ФСК. К сожалению, полной и достоверной информации о том, каким образом строятся бизнес-процессы сейчас, нет, поэтому суть решения будет сведена к общим теоретическим выкладкам на тему как бы сделал я. В общем-то компания уже определила все необходимые посылы к организационному развитию: количество проектов будет расти, управленческий персонал используется с перегрузкой. Не будем называть сейчас специальными терминами те оргструктуры, которые можно было бы создать на базе ФСК, а остановимся на логике процессов. Если компания сама говорит, что занимается исключительно проектами, то и управление должно быть соответствующее – проектное. То есть в данном случае у нас имеется два функциональных блока. Первый – основной, в которой включены специалисты, обеспечивающие непосредственную реализацию проектов (заключение договоров, проектирование, поставки материалов, строительство и т.д.), и второй – вспомогательный, который ведет учет, обеспечивает технические возможности (учет, сети, связь, сайты, продвижение компании). Думаю, что данные два блока и должны быть отражены в перспективной оргструктуре.

Управление основным блоком должно быть основано только на проектном управлении. Учитывая, что количество проектов у компании постоянно увеличивается, то будет нужен администратор всех проектов в виде проектного офиса, который должен координировать ресурсное обеспечение проектов. Потому что если сейчас, на сколько я понимаю, исполнительских ресурсов (рабочих рук) у компании хватает, то с ростом количества проектов и этот ресурс в какой-то момент будет ограничивающим фактором. Против проектного управления можно возразить лишь тем, что после завершения проекта, его команду и участников необходимо будет использовать на других проектах. Но что если один проект завершен, другие проекты в стадии реализации и укомплектованы специалистами, куда в этом случае пристроить высвобожденных людей. Во-первых, мне кажется, что в оргструктуре не нужно заранее выделять в качестве структурного элемента проект №1, проект № N. Целесообразно под проектным офисом создать консалтинговый центр, где будут находиться все штатные сотрудники компании. Проектное же управление описать только стандартами, положениями и т.д. Таким образом, высвобожденные с проекта сотрудники будут возвращаться именно в этот консалтинговый центр и заниматься собственно консалтингом. По мере же появления новых проектов консалтинговый центр будет «пустеть». Во-вторых, может быть не ждать новых проектов, а нанять менеджера, который будет продавать услуги компании. Таким образом, портфель проектов будет постоянно обновляться и простоев не будет.

Теперь о задействованных людях в проектах. Здесь необходимо учитывать, что все проекты по своему масштабу, сложности различаются. Поэтому нельзя жестко закреплять составы рабочих групп. Но исходный посыл при формировании проектной группы такой, что группа должна быть самодостаточна во всем. Имеется ввиду, что она должна самостоятельно обеспечить реализацию проекта, включая разработку и согласование

проектной документации, заключение необходимых договоров, поставку материалов, обеспечение рабочей силой строительства, учет и отчетность по проекту. Но опять же следует оговориться, что все проекты разные. И если для реализации одних требуется постоянно занятые ресурсы, то для других более простых возможно использование одного ресурса на нескольких проектах без перегруза работника. В этом как раз будет заключаться роль проектного офиса – управление портфелем проектов. С точки зрения перспектив развития компании, оргструктура, созданная исходя из изложенных выше положений, будет достаточно мобильна к изменениям. В перспективе можно выделить проектные направления в самостоятельные организации под общим руководством управляющей компании. Так как базовые принципы управления, учета и отчетности будут стандартизированы ранее, то потери управляемости не будет. А для людей будут видны перспективы карьерного роста.

Да, конечно, данная реорганизация потребует увеличения штата, но компания, похоже, и сама уже это понимает. Нельзя выполнить большой объем работ имеющимися ресурсами при уже сегодняшнем 100%-ном их использовании. И в заключении небольшой постскрипум. В матрице распределении функций обнаружил, что функция подготовки бизнес-плана возложена на бухгалтера. Это не совсем корректно, потому что бухгалтер должен вести учет настоящего, но не планировать будущее. Эту функцию опять же целесообразно будет передать в проектный офис.

#### **Георгий Журавлев, президент консалтинговой компании Business Tech**

Это интересная проблема, и она очень часто встречается. По роду своей деятельности я очень часто сталкиваюсь с подобными проблемами в других компаниях, и мне приходится их решать.

Вот что нужно для того, чтобы это сделать.

1. Нужно каким-то логичным способом разделить компанию на подразделения по функциям. Даже если в каком-то подразделении только один сотрудник или вообще ни одного, это само по себе принесет пользу, так как по крайней мере будет понятно, чего не хватает.

2. Разделить персонал и назначить всех в те подразделения, которые получились в первом шаге.

3. Нужно составить хотя бы краткие описания функций каждой должности.

4. Теперь каждый должен изучить описание своей должности, разобраться в этом и работать.

5. Еще один важный шаг, который обычно упускается из вида, это изучение каждым сотрудником описаний функций тех сотрудников, с которыми работает каждый день первый.

Это не полное решение проблемы. Его сложно описать в небольшой статье. Но польза будет. Дело в том, что обычной причиной перегрузки, как это не странно, не является большой объем работы. Причиной является плохая организованность. При слишком низкой степени организованности и росте объема работы перегрузка обеспечена. Не обязательно решить эту проблему только за счет увеличения количества сотрудников. Поднимите степень вашей организованности и жить станет проще.

#### **Андрей Смехунов, генеральный директор «Жилстрой»**

В постановке задачи имеются некоторые противоречия и упрощения.

В первоначальной структуре линейные ИТР отсутствуют, в планируемой – они есть. Допустим, строительная организация могла существовать без главного инженера, но без прорабов - вряд ли. Не совсем понятно, кто занимается эксплуатацией механизмов и техникой безопасности. Но это детали. Смена структуры организации на матричную нецелесообразна. Даже если первоначально руководитель проекта (и почему-то по совместительству - главный инженер) один, то в итоге их будет несколько. И возникнет

конкуренция за общие ресурсы - бухгалтерию, кадры, и, самое главное, финансы и снабжение. Эта конкуренция есть и сейчас, но на уровне прорабов, в то время как офис выступает единой командой. Конкуренция может привести к ущемлению одних проектов за счет других, раздуванию штата общих служб – бухгалтерии, ПТО, кадров и снабжения, появлению у крупных проектов своего снабжения, ПТО и бухгалтерии (пусть даже и в лице руководителя проекта). Таким образом, необходимо остаться в рамках старой структуры, но более четко разграничить полномочия.

Предлагается следующий порядок действий:

1. Описать подробно всю технологию работы организации - от поиска заказчика, до подписания акта сдачи-приемки объекта и окончательного расчета.

2. На основе описания технологии составить перечень наименований работ с указанием сроков, трудоемкости, проанализировать этот перечень и определиться с ответственными. Ряд работ придется разбить на несколько, чтобы более точно указать ответственных. В итоге получится откорректированный файл «функции работников».

3. На основе «функций работников» можно составить такие же описания технологий и функций работников для отделов, и уже на их основе - должностные инструкции.

4. Из полученных документов будет видно, где не хватает людей, где функции дублируются или наоборот отсутствуют ответственные. Все это можно откорректировать и получить новую структуру компании.

5. Несколько общих рекомендаций. Из старых «функций работников» видно, что за продажи отвечает сотрудник ПТО, что странно. Возможно, что окажется полезным появление отдельного «продажника». Так же представляется целесообразным появление человека, отвечающего за работу с субподрядчиками. Возможно, стоит в рамках ПТО выделить отдел планирования, который будет составлять сетевые графики, ведомости потребности в материальных и трудовых ресурсах и прочие документы, которые не входят в состав проектно-сметной документации, и, судя по «функциям», не составляются. Наличие таких документов снижает требования к квалификации прорабов и повышает их эффективность, позволяет планировать работу снабжения, ПТО и бухгалтерии, планировать финансовые потоки. И наконец, необходимо заранее ознакомить всех работников с планами реорганизации, лучше все разъяснить, чем встречать противодействие.

#### **Артем Голышев, финансовый аналитик «Сталепромышленная компания»**

Думаю, что не стоит надеяться на чудо и что при описании должностных инструкций все встанет на свои места. Напротив, наличие ДИ в совокупности с ростом компании приводит к «отпिनыванию» от работ со словами: «Это не прописано в моей ДИ». Здесь, на мой взгляд, на данном этапе целесообразнее было бы начать разделять бизнес по направлениям, на сколько понимаю: строительство, разработка и подготовка документации, консалтинг, конечно же, финансовую службу и административное направление, возможно, в службу снабжения.

Таким образом, ключевые сотрудники фирмы становятся руководителями каждый своего направления. Этим достигается сохранение слаженности в коллективе, сохраняется возможность взаимовыручки. Также появляется возможность интенсивного развития фирмы, так как каждый руководитель будет заинтересован в развитии своего направления бизнеса, будет принимать новых сотрудников, формировать структуру внутри своего подразделения. Также появится возможность отслеживать эффективность того или иного направления, доходность и дальнейшие перспективы развития.

Генеральному директору останется координировать их работу и курировать работу вспомогательных служб: административную, снабжения, финансы. Появится дополнительный важный отдел – финансовый, в обязанности которого будет

отслеживание финансовых потоков, оценка проектов (план-факт), формирование четкой, понятной, адекватной финансовой отчетности.

Конечно, необходимо будет пересмотреть функционал сотрудников, большинство задач будет распределено между отделами (направлениями). Это, несомненно, повлечет за собой некоторое торможение на начальном этапе, например, сколько-то времени уйдет на изучение сотрудниками ПРОЕКТ'a, основ финансовой отчетности и финансовых документов, основ составления и ведения договоров, основам работы в 1С и т.д., но это необходимо, если фирма намерена активно развиваться и расти.

Тем более, если в компании работают уже специалисты по той или иной деятельности, то они смогут выступить внутренними консультантами и обучать «без отрыва от производства». К тому же это придаст устойчивость фирме. Следующим этапом роста компании года через три-пять скорее всего будет разделение деятельности по функционалу: менеджеры проекта, юридический департамент, разработчики и т.д. Только это уже совсем другая история, это уже будет совсем другая компания.

### Дмитрий Пархоменко, начальник финансового управления «БАЗИС»:

Предлагаю матричную структуру с постоянным и условно-переменным составом организации.



### А.Н. Сергеев, главный специалист планово-экономического отдела Челябинского филиала КБ «Агроимпульс»

- Сервисный дивизион:

Руководитель - зам. генерального директора по общим вопросам

Задача: обеспечение деятельности производственного дивизиона;

- Производственный дивизион:

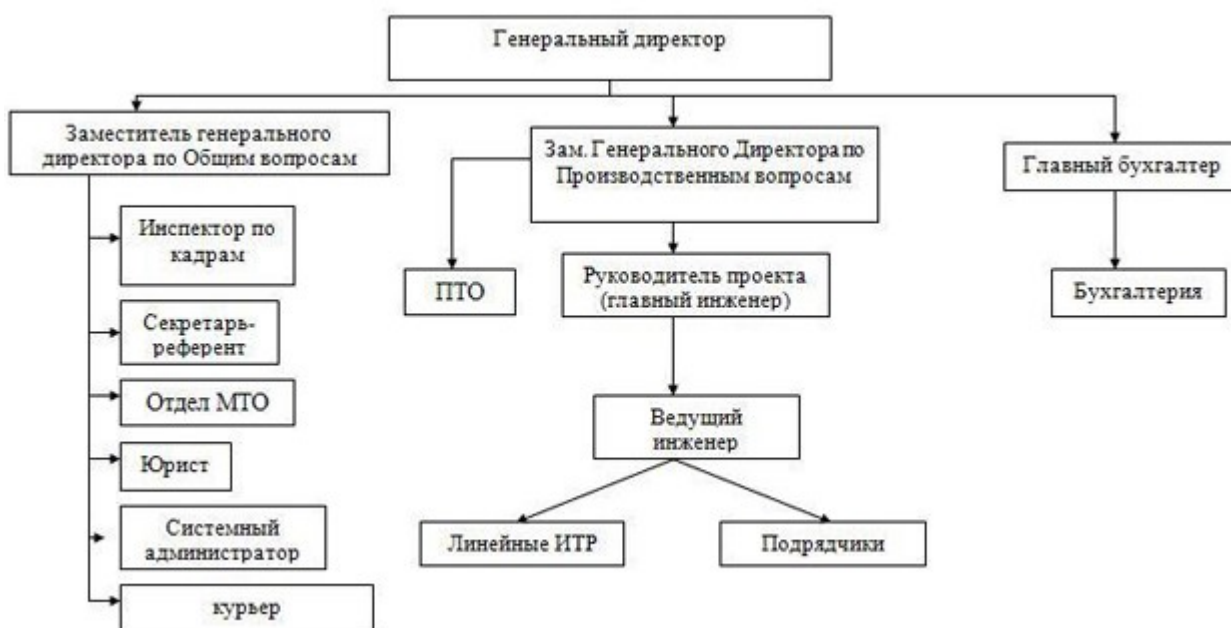
Руководитель – зам генерального директора по производственным вопросам

Задача: производство ТРУ (товара, работы и услуги);

- Дивизион внутреннего аудита и контроля:

Руководитель – главный бухгалтер

Задача: бухгалтерское сопровождение деятельности компании.



### Наталья Пучкова, Alfa LaVista

Для решения поставленной задачи, мне так кажется, пока предложенных материалов недостаточно.

1. Для начала – необходимо понять направления деятельности. Из заявленных направлений выделяется производство (строительство объектов), услуги (строительный консалтинг), инвестиционная деятельность, управление проектами (как отдельная услуга?).

2. На следующем этапе необходимо определиться с объемом и долей направлений в общем объеме выручки компании – что регулярное, что раз от разу. Необходимо проанализировать тенденции. Согласовать существующее состояние дел со стратегическим направлением развития компании и с тенденциями рынка. В зависимости от места компании на рынке, а также амбициозности ее планов будет понятно – надо ли компании маркетинговая служба или достаточно продолжать работать по продажам так же, как сейчас. От стратегии зависит очень много – как будет развиваться компания, а как следствие – какая ей требуется организационная структура.

3. Для полноценного решения поставленной задачи необходимо определить перечень бизнес-процессов внутри компании и решаемые задачи и функции внутри каждого бизнес-процесса. Пока функции несколько перемешаны и не являются функциями или бизнес-процессами одного уровня. Я начала группировать перечисленные работы и не смогла сделать эту работу однозначно.

Наименование работ		периодичность	г лавный бухгалтер	Бухгалтер	Бухгалтер	финансист	экономист	ст. инженер ПТО
Помощь руководителю с использованием иностранного языка								
<b>Подготовительная работа</b>								
- составление коммерческих предложений	Продажи, маркетинг	ежедневно						+
- изучение рабочей документации	Технолог	ежедневно						+
- подсчет объемов работ и материалов	Технолог	ежедневно						+
- составление смет	Технолог	ежедневно						+
- выполнение рабочих чертежей в AutoCAD	Технолог - специалист-чертежник	ежедневно						+
- владение программой PROJECT	управление проектами							+
- составление графиков производства работ	Планирование производства	ежедневно						+
<b>Подготовка тендерной документации</b>	Продажи, маркетинг	по треб.						+
Копирование рабочих проектов и чертежей	?????????? Сервис	по треб.					+	+
Разработка договора с заказчиком	Договорная работа	по треб.	*	*				+
Работа с заказчиком, согласование смет-ов планировки		по треб.						+
Выезд на объект		по треб.						+
Организация рабочих мест и сети на объектах	технический сервис	по треб.						
Разработка договоров с подрядчиками	Договорная работа	ежемес.	*	*				
<b>Подготовка Акта выполненных работ КС-2:</b>								
- определение израсходованных материалов ( сбор данных в ПТО, линии,руков)	Учет затрат	ежедневно	*					
- составление материальных отчетов на основе расхода материалов	Учет затрат	ежедневно	*					
- определение работ выполненных подрядчиком	Учет затрат	ежедневно	*					
«А27»	Учет затрат	ежедневно	*					
- сбор документов по поставщикам и подрядчикам	финансы	ежедневно	*	*				
- расчёт по дополнительным закупкам	финансы	ежедневно	*					
- изготовление документов по дополнитель. закупкам	финансы	ежедневно	*	*				

4. Параллельно с описанием бизнес-функций необходимо выделить существующие проблемы (конкретно – кто, с чем не справляется).

5. Следующим этапом является оптимизация существующих функций – исключение дублирующих. Если перевести надо один раз в год какой-то материал, то можно функцию вынести на аутсорсинг, как вариант. Действительно ли есть дублирование функций – или существует последовательное участие в процессе, например в процессе согласования договоров?

6. Далее необходимо определиться – с объемом операций – если объем финансовых документов большой – то, как вариант, выделится финансовая служба.

7. Необходимо определить критерии успешности развития направлений. Для всего этого необходимо выделить ответственных за решение экономических задач.

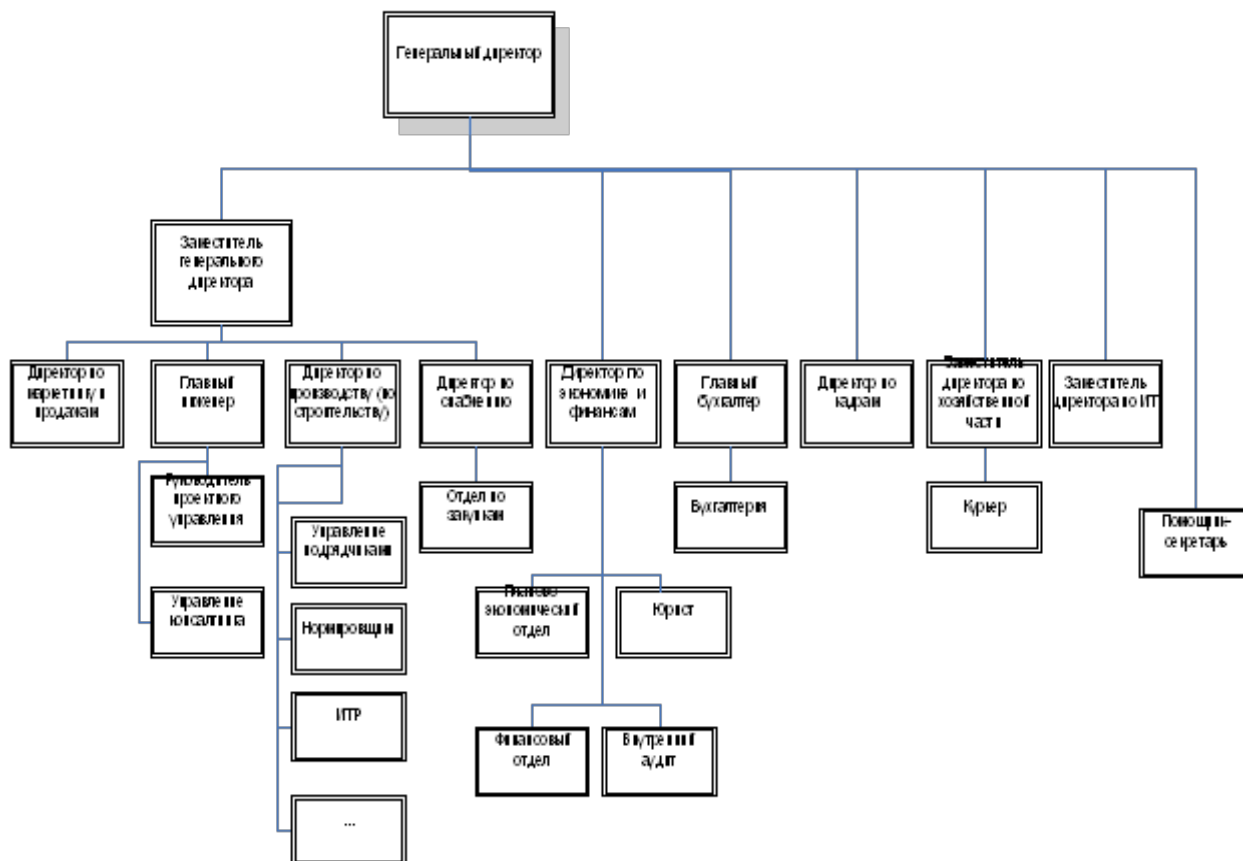
8. Внутри каждого направления необходимо понять аналитику учета – проекты, объекты, другое? Необходимо понять – какая это компания – структура распределенная или нет, это тоже будет накладывать отпечаток.

Это все были шаги к построению структуры компании, обычно их помогают пройти компании, которые занимаются бизнес-анализом.

По поводу матричной структуры и иерархической.

Матричная структура обычно используется в случае работы с рядом компаний (или филиальная структура) по единым правилам, может меня кто-то поправит, так же матричная структура используется в организациях, где работа осуществляется по проектам, когда ресурсы находятся в линейном подчинении, но выделяются на проект руководителю проекта – в подчинение в рамках проекта. Определить целесообразность использования той или иной структуры пока невозможно, на мой взгляд – очень мало информации. Если руководителем проекта является руководитель специалистов, то в матричной структуре нет необходимости.

## Вариант оргструктуры:



Пафосность названия должностей определяется динамикой развития компании, амбициозностью стратегии и количеством подчиненных в настоящее время, в обозримом будущем. В данном случае названия скорее носят функциональную нагрузку.

Про функции:

- Зам генерального директора курирует производство, продажи и снабжение.
- Директор по производству отвечает за производство, качество их работы, качество технических материалов (документации), планирование заданий на производство, поддержание нормативной базы, формирование заявок на закупку, определяет по нагрузке – что можно выполнить своими силами...
- Главный инженер руководит проектами строительства – он использует ресурсы производства для решения поставленных задач, руководит работой с подрядчиками.
- Директор по снабжению решает вопросы закупки и логистики – хранение, доставки материалов.
- Директор по маркетингу и продажам отвечает за позиционирование компании на рынке, за продажи
- Директор по экономике и финансам занимается договорной работой (анализ ДЗ, акты сверки, ...), экономической работой (учет затрат по проектам, по направлениям, бюджетирование, планирование, управление финансами).
- Главный бухгалтер занимается налоговым планированием, отчетностью в ФНС, первичным учетом и налоговым учетом.
- Директор по кадрам решает вопросы приема новых сотрудников, мотивации,...
- Заместитель директора по хозяйственной части решает вопросы управления хозяйственными вопросами – аренда, уборка, служба доставки,...
- Заместитель директора по ИТ курирует все вопросы информационного обеспечения.

## Дмитрий Новиков, финансовый директор «ГеоРемСтрой»

Ознакомившись с материалами кейса, в двух словах можно сказать, что существующие функции сотрудников достаточно размыты, иногда даже не совсем правильно распределены. В условиях роста это может отрицательно отражаться на эффективности деятельности компании. В связи с этим вижу целесообразным перераспределить часть функциональных обязанностей сотрудников и провести более четкие границы отделов.

Исходя из существующих данных, можно предположить, что Главный бухгалтер также выполняет функции Финансового директора, и весь функционал финансово-экономического блока сосредоточен в Бухгалтерии.

Также не ясны функции блока «Заместитель генерального директора / Главный инженер / Технический директор». Мною сделано предположение, что эти должности только планируются ввести.

### Производственный (проектный) менеджмент

Для начала, предлагаю деятельность компании разделить на виды деятельности. Конечно, необходимо знать объемы и возможность выделения прямых затрат. Но это необходимо для определения эффективности каждого вида деятельности. Из описания я смог выделить следующие виды деятельности: строительство и консалтинг. Возможно, можно выделить больше, к примеру, изыскания и проектирование и др. Каждый вид деятельности в свою очередь разделить на проекты. Планирование, учет затрат и определение эффективности лучше всего вести по проектам.

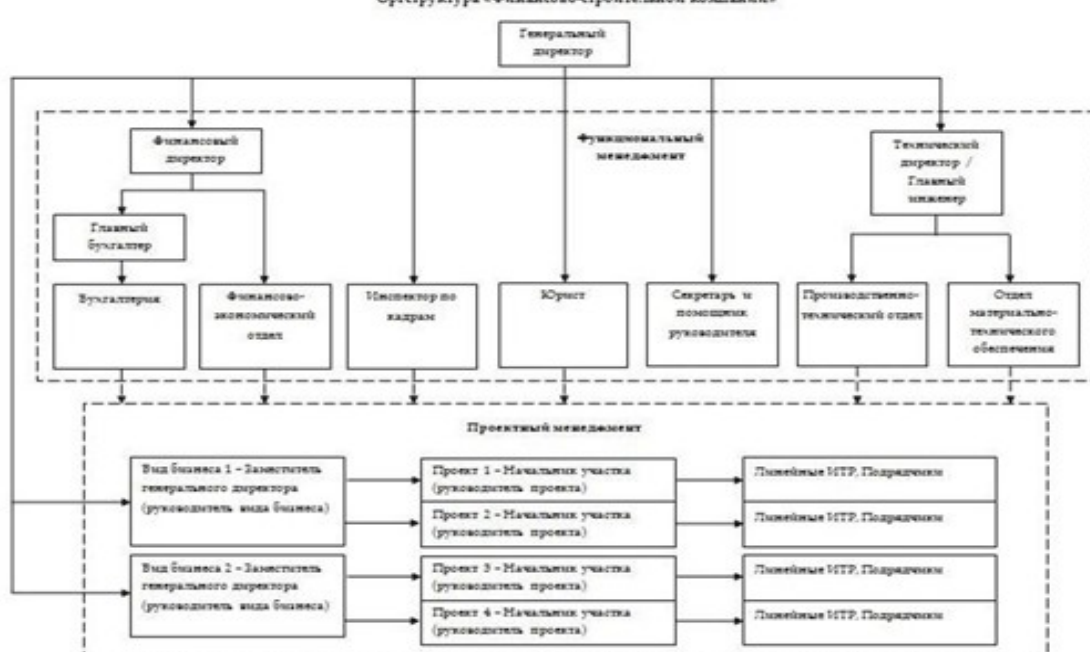
Назначить руководителей по каждому виду деятельности на уровне заместителя генерального директора, руководителей проектов на уровне начальника участка (линейный ИТР).

### Административный (функциональный) менеджмент

В финансово-экономическом блоке необходимо усилить функцию планирования и определения эффективности (прибыльности). Для этого необходимо выделить должность Финансового директора, который возглавит Бухгалтерию и Финансово-экономический отдел (или Планово-экономический в зависимости от распределения функции финансирования бизнеса).

В производственно-техническом блоке есть смысл выделить в самостоятельный отдел (или сотрудника) функции коммерции, участия в торгах и подготовки договоров. Например, в виде Сметно-договорного отдела. Руководить производственно-техническим блоком необходимо назначить Технического директора / Главного инженера.

Оргструктура «Финансово-строительной компании»



## С.Н. Левенских, финансовый директор проекта «Загородный клуб «Ривер Парк»»

Предлагаемая финансовая структура компании основана на разработанных правилах формирования маршрутов движения денежных средств, правилах принятия решений и иерархической подчиненности внутри компании.



Доходы предприятия формируются из следующих направлений хозяйственной деятельности (Од):

- из поступления средств по договорам с Заказчиками на проектирование, изыскания, согласование, строительство объектов;
- из поступления средств по договорам оказания консалтинговых услуг по управлению и сопровождению проектов строительства;
- из поступления средств от участия в инвестиционных проектах;
- из поступления средств от размещения свободных средств в банках, ценных бумагах и активах.

Формирование расходов следует разделить на расходы, связанные с выполнением работ по договорам основного вида деятельности (Производственные - условно нормативные), более того необходимо вести накопительный учет отнесения затрат по отдельным договорам (объектам), при этом целесообразно присваивать объектам индивидуальный шифр для отображения в управленческой отчетности затрат и доходов по данному шифру. Следующий вид затрат относится к собственным затратам предприятия также связанные в хозяйственной деятельностью предприятия (Собственные - условно постоянные)

Общие затраты предприятия (Оз)

Производственные - условно нормативные (Ун):

- оплата работ по договорам строительного подряда, проектирования, изысканий;
- оплата работ по договорам с субподрядными организациями для выполнения специальных работ;
- оплата по договорам поставки строительных материалов, оборудования;

- оплата по договорам оказания услуг (или аренды) производственных и складских помещений, транспорта; машин, оборудования, контроля качества, учета, мониторинга, охраны и пр. на строительных объектах.

Собственные - условно постоянные (Уп):

- оплата по договорам аренды офисов и связанных с ними коммунальных платежей;

- оплата по договорам оказания услуг по уборке офисных помещений и охране;

- оплата по договорам оказания услуг связи и телекоммуникаций;

- оплата договоров поставки канцелярских товаров и расходных материалов для офисной техники, доставке питьевой воды;

- оплата договоров по обслуживанию и ремонту офисной техники, кондиционеров, обслуживанию и администрированию компьютерной сети;

- оплата по договорам (по заказам) найма транспорта;

- оплата по договорам оказания услуг по рекламе и хостингу сайта, аренды конференц-залов, по участию в выставках и презентациях;

- оплата по договорам оказания юридических и консалтинговых услуг;

- оплата командировочных, представительских расходов, расходов по проведению корпоративных мероприятий;

- оплата услуг банков;

- выплата заработной платы сотрудникам и выплаты премий и бонусов;

- уплата налоговых платежей

Предлагаемая матричная схема финансового управления предприятия сформирована из трех основных центров ответственности:

Центр ответственности по доходам предприятия – (ЦОд)

Центр ответственности по доходам формирует консолидированный доход предприятия и осуществляет контроль за поступлением денежных средств на счета предприятия. Для формирования планового дохода предприятия (бюджетирование доходов), необходимо выполнение следующих видов работ:

- поиск партнеров и заключение договоров с Заказчиками на выполнение строительно-монтажных работ, работ по проектированию, работ строительным и инженерным изысканиям;

- поиск партнеров и заключение договоров по оказанию консалтинговых услуг по управлению и сопровождению проектов строительства;

- поиск и анализ инвестиционных проектов, заключение договоров по участию в инвестиционных проектах;

- перспективное планирование и анализ по размещению свободных средств в банках, ценных бумагах и ликвидных активах.

Центр ответственности условно нормативных расходов предприятия – (ЦОн)

Центр ответственности условно нормативных расходов формирует и осуществляет контроль по условно нормативным расходам предприятия. Для формирования условно нормативных расходов предприятия (бюджетирование расходов), необходимо выполнение следующих видов работ:

- поиск партнеров, заключение и сопровождение договоров с Подрядчиками на выполнение строительно-монтажных работ, работ по проектированию, работ строительным и инженерным изысканиям;

- поиск партнеров, заключение и сопровождение договоров с Субподрядчиками на выполнение специальных строительно-монтажных и иных работ;

- поиск партнеров, заключение и сопровождение договоров с Поставщиками по поставкам строительных материалов, оборудования, инструмента;

- поиск партнеров, заключение и сопровождение договоров с Предприятиями по оказанию услуг (или аренды) производственных и складских помещений, транспорта;

машин, оборудования, проведение работ по контролю качества, учета, мониторинга, охраны и пр. на строительных объектах;

- мониторинг рынка оказания услуг по строительно-монтажным, специальным работам;

- мониторинг рынка строительных материалов, комплектующих, оборудования, аренды и пр..

Центр ответственности условно постоянных расходов предприятия – (ЦОп)

Центр ответственности условно постоянных расходов формирует и осуществляет контроль по условно постоянным расходам предприятия. Для формирования условно постоянных расходов предприятия (бюджетирование расходов), необходимо выполнение следующих видов работ:

Мероприятия и работы по формированию условно постоянных расходов связаны с деятельностью предприятия, в состав которых входят работы и услуги необходимые для обеспечения необходимых комфортных условий труда сотрудников, обеспечение телекоммуникационного доступа, связи, транспорта.

В составе условно постоянных затрат также планируются и учитываются расходы на рекламу, на информационные услуги, затраты на представительские, командировочные и транспортные услуги (по заявкам сотрудников). Важной частью затрат, учитываемом в данном ЦО, является учет работы и начисление заработной платы, а также выплаты материального стимулирования сотрудников. Налоговое планирование также относится в этому ЦО. В данном ЦО формируются все затраты предприятия, за исключением затрат, учитываемых в ЦОн.

Представленная в задании планируемая организационная структура предприятия, скорее всего не является перспективной (направленной на увеличение объемов и доходов) и представляет структуру не функциональную, а в конечном счете формальную.

Рассматривая предложенную выше матричную схему управления, можно сделать вывод, что организационная структура предприятия должна быть усилена и сконцентрирована в сегменте основного производства - от формирования портфеля заказов до реализации проектов.

Важную роль в данной схеме отводится квалифицированному сопровождению проектов, поддержанию имиджа и рейтинга компании.

В предложенной схеме исключены лишние единицы, эффективная загрузка которых сомнительна. (системный администратор, кассир, инспектор по кадрам), работу этих единиц вполне можно заменить услугами сторонних организаций и перераспределением обязанностей внутри компании.

Предлагаемая в настоящем решении задачи структурная подчиненность разработана из условий сформированных ЦО.

Руководители в иерархии схемы, являясь руководителями ЦО – ответственными за формирование доходов или расходов, ответственны за работу по подготовке, анализу, контролю, разработке документов, расчетов, информационных материалов по запросам для смежных ЦО при формировании последними портфелей заказов, договоров, бюджета.

Совместная работа и взаимодействие между ЦО предприятия, направлена на повышении мотивации сотрудников к творческому подходу к решению задач, повышает ответственность в каждом сегменте структуры производства.

***Задание. Требуется оценить все альтернативные решения и выбрать из них наиболее оптимальное или предложить свое оригинальное решение.***

*Типовое тестовое задание по курсу «Архитектоника корпораций»*

**1. Организационная структура управления это:**

- а) графическое изображение связей в организации
- б) совокупность функциональных областей (подразделений)
- в) совокупность формальных и неформальных коммуникаций в организации
- г) коллектив сотрудников организации

**2. Выделите элементы инфраструктуры менеджмента:**

- а) система информационного обеспечения
- б) рынок товаров и услуг
- в) рынок трудовых ресурсов
- г) функции управления
- д) методы управления
- е) мотивация персонала

**3. Степень влияния внешней среды на организацию может зависеть от:**

- а) качественного уровня менеджмента
- б) количества менеджеров, работающих в организации
- в) факторов международного окружения
- г) структуры организации

**4. К какому виду относится разделение труда менеджеров по функциям?**

- а) структурному
- б) профессионально - квалификационному
- в) технологическому
- д) горизонтальному
- е) иерархическому

**5. К какому виду полномочий относятся полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными?**

- а) рекомендательным
- б) административным
- в) функциональным
- г) линейным
- д) штабным

**6. Наиболее заметно проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации конечные результаты проявляются в организационных структурах:**

- а) линейно-функционального типа
- б) программно-целевого типа
- в) дивизионального типа
- г) сетевого типа
- д) проектного типа
- е) матричного типа

**7. Ограниченное право использования ресурсов организации и усилий сотрудников в выполнении задач организации можно иначе определить как:**

- а) власть

- б) единство распорядительства
- в) полномочия
- г) ответственность

**8. Адаптивные организационные структуры это:**

- а) матричная
- б) линейно-функциональная
- в) продуктовая
- г) линейная

**9. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:**

- а) концерн
- б) картель
- в) консорциум
- г) корпорация
- д) ассоциация

**10. Что создает структуру управления организацией?**

- а) совокупность линейных органов управления
- б) совокупность функциональных служб
- в) совокупность линейных и функциональных служб (органов)
- г) совокупность органов управления
- д) совокупность программно-целевых служб

***Контрольные вопросы к зачету по курсу «Архитектура корпораций»  
(промежуточная аттестация)***

1. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.
2. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
3. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.
4. Характеристика внутренних и внешних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.
5. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
6. Фазы развития компании и стили руководства. Адаптивное руководство.
7. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
8. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
9. Метод системно-функционального анализа деятельности организации. Матрица распределения административных функций управления.

10. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
11. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе: дивизиональные и адаптивные структуры управления.
12. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
13. Дайте классификацию организационных структур корпорации по ее важнейшим показателям. Каковы их основные характеристики?
14. Назовите определяющие факторы организационной структуры корпорации.
15. Дайте характеристику ситуационного подхода (по Г. Минцбергу) применительно к организационной структуре корпорации.
16. Какова специфика формирования организационных структур корпорации в ключевых регионах мира?
17. Проиллюстрируйте организационные формы интеграции корпорации на основе:
  - горизонтальной интеграции производства;
  - вертикальной интеграции и вертикальной квазиинтеграции производства;
  - диверсификации международного производства.
18. Перечислите современные организационные структуры, отражающие процессы горизонтальной и вертикальной интеграции и диверсификации производства. Дайте их подробную характеристику.
19. Назовите отличительные признаки концерна и конгломерата как основных разновидностей диверсифицированных оргструктур корпорации.
20. Объясните, с чем связано распространение в современных условиях холдинговых оргструктур корпорации? Каковы цели создания холдингов, укажите их преимущества и недостатки. Приведите примеры из практики создания холдингов за рубежом и в российских условиях.
21. Что следует понимать под типологией корпорации? Каково организационное многообразие макроорганизационных структур, занятых международным бизнесом?
22. Покажите отличительные особенности концептуальной структуры организации менеджмента корпорации (по С. Маджара). Графически дайте характеристику используемым им трем организационным структурам.
23. Какие еще альтернативные типы организации корпорации вы знаете? В чем специфика методологии М. Брука и каково ее современное звучание?

24. Перечислите основные типы оргструктуры корпорации, используемые в современной международной деловой практике. Что подразумевал Г. Минцберг под упрощенным вариантом структуры корпорации?

25. Дайте характеристику и перечислите отличительные особенности оргструктуры корпорации:

- функциональной организации и ее разновидностей;
- региональной и многорегиональной организациям;
- матричной организации;
- организации с системой подразделений.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Список источников и литературы

#### Литература

##### Основная

Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 384 с. - (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-010992-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893794>.

Корпоративное управление: Учебник / Дементьева А.Г. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 496 с. – (Магистратура) – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/979139>.

Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905135>.

##### Дополнительная

Докучаева, О. И. Архитектоника объемных структур : учебное пособие / О.И. Докучаева. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 333 с. - ISBN 978-5-16-010874-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068661>.

Комаева, Л. Э. Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования : монография / Л.Э. Комаева, М.Р. Дзгоева, З.Л. Дзакоев. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 200 с. - (Научная мысль). - [www.dx.doi.org/10.12737/10487](http://www.dx.doi.org/10.12737/10487). - ISBN 978-5-16-010670-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/939283>.

Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221820>.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Корпоративное управление. [Электронный ресурс], режим доступа <http://www.kpilib.ru/article.php?tree=53>
2. Модели корпоративного контроля на российских предприятиях. [http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01\\_3/dolgopiatova.htm](http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01_3/dolgopiatova.htm)
3. Раздел сайта «Корпоративный менеджмент», посвященный мотивации и вознаграждению. <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Архитектоника корпорации» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы практических (семинарских) занятий.**

**Семинарское занятие 1.** Организационно-управленческие отношения в корпорации (2 час.)

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения слушателями теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – дискуссия, ситуационные задачи (2 час), самостоятельная работа (4 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика организации как системы

2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.
4. «Жизненный цикл организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.
5. Система полномочий.
6. Организационное регулирование этапов жизненного цикла.
7. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.

Контрольные вопросы:

1. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение. Модели И. Адизеса, Л. Грейнера, Ф. Лидена и другие.
2. Понятие организации: системный, функциональный и поведенческий подходы к организации.

**Семинарское занятие 2.** Состав и распределение должностных функций и полномочий (2 час.).

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования функционального подхода в совершенствовании деятельности организаций.

*Форма проведения* – дискуссия, ситуационные задачи (2 час), самостоятельная работа (4 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ полноты управленческих циклов.
2. Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера.
3. Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции.
4. Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).
5. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода.
6. Формирование организационной структуры управления крупной организации по функциональным блокам.

*Контрольные вопросы:*

1. Определение состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях управления.
2. Механизм координации, сущность и особенности.
3. Коммуникационная сеть, коммуникационный стиль, барьеры коммуникаций, эффективные коммуникации.
4. Характеристика метода системно-функционального анализа (СФА) деятельности организации. Какое практическое значение имеет метод СФА?
5. Как формируется матрица распределения административных функций управления?
6. Какие организационно-управленческие проблемы можно выявить, используя матрицу РАФУ? Какие организационные проблемы возникают при разработке матрицы РАФУ?

**Семинарское занятие 3.** Архитектоника корпораций и оценка эффективности организационных структур управления (2 час).

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения магистрантами материала по методическим подходам к формированию эффективных организационных структур управления.

*Форма проведения* – выполнение типовых заданий, разбор ситуационных задач (2 час), самостоятельная работа (6 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие организационной архитектоники.
2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб.
3. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
4. Принципы выбора оптимальной организационной структуры.
5. Анализ распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.
6. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
7. Обоснование изменений в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности.

*Контрольные вопросы:*

1. Перечислите особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.
2. Как формируются дивизиональные структуры управления? Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.
3. Что представляют собой адаптивные структуры управления?
4. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?
5. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления?
6. Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?
7. Как может быть проведена оценка эффективности организационных структур управления?
8. В каких организационных структурах возникает проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации цели?
9. Какие организационные структуры управления появились в результате развития проектного управления в организациях с функциональной структурой?

**Семинарское занятие 4.** Современные тенденции развития организационной архитектоники (2 час.).

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных вопросов развития организаций.

*Форма проведения* – дискуссия (2 часа), самостоятельная работа (4 час).

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка поведения компании в условиях организационных изменений и трансформаций. Цикличность развития компании.
2. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями.
3. Разрешение конфликтных ситуаций, вызванных организационными изменениями.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие «изменение» и «развитие». Причины изменений.
2. Зачем компании должны заниматься организационным развитием? Как происходит развитие организаций?
3. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?

4. Эффективность организационных изменений. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом или программой не предусмотрены.

### **9.3. Другие материалы**

## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур создания организационной архитектоники, обеспечивающей жизнеспособность компании в изменяющихся условиях.

Задачи дисциплины:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки структурного построения в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером формирования и совершенствования организационных структур управления;
- ознакомить с возможностями использования функционального подхода в создании организационной архитектоники компании;
- сформировать навыки профессионального анализа композиционных закономерностей архитектоники организаций, определяющей потенциал и стратегические возможности компании.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- основы организационного проектирования;
- методы оптимизации управления;
- теории «самообучающейся» и «бирюзовой» организации;
- основы управления организацией;
- структуру организации;
- передовой отечественный и мировой опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки

*Должен уметь:*

- контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой;
- использовать методики внедрения корпоративных норм и правил управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации;
- проектировать структуру управления организацией;
- определять показатели эффективности работы персонала подразделений;

- рассчитывать нормы управляемости;

*Владеть:*

- методами и инструментами организационного проектирования;
- методами нормирования труда;
- технологиями разработки и совершенствования организационных структур

управления

- методами разработки стратегического видения, миссии, целей и организационных ценностей;
- корпоративными процедурами и протоколом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (кейсы, доклады и выступления, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.