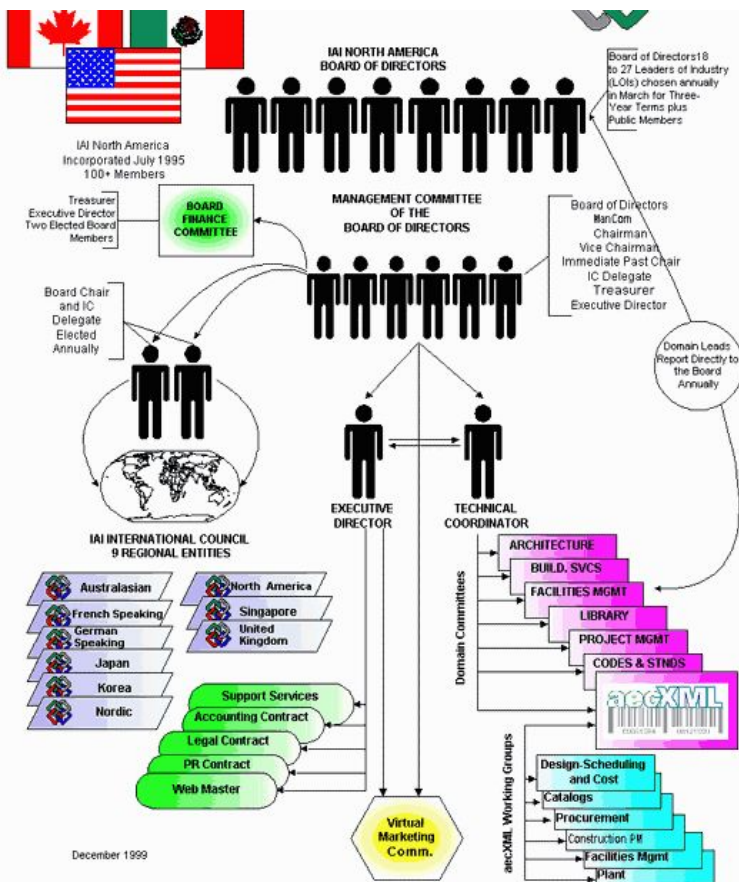


# Разработка корпоративной структуры

Наталия  
Молина  
консультант  
МАГ КОНСАЛТИНГ

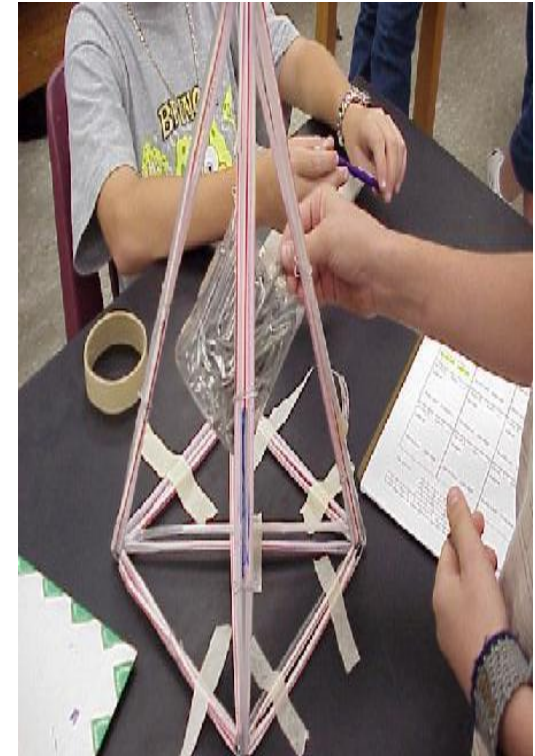


# Структура презентации

- **Организационное проектирование в системе управления корпорацией**
- **Общие принципы разработки корпоративной структуры**
- **Этапы проектирования оргструктур**
- **Виды корпоративных структур**
- **Особенности организационного проектирования в корпорациях холдингового типа**

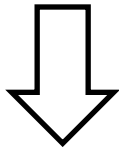
# Распрощаемся с иллюзиями...

- **Распространенные заблуждения:**
  - можно создать идеальную, лишенную недостатков организационную структуру
  - однажды разработанная структура будет оставаться идеальной всегда
- **Цель организационного проектирования: создание гибкой жизнеспособной структуры, отвечающей настоящим и прогнозируемым будущим условиям**



# Временной фактор

- Процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает “стареть”



- Организационная структура управления должна проектироваться с запасом, равным горизонту **стратегического планирования**



# Классическая схема системы управления («пирамида управления»)

- Стратегическое управление
- Сбалансированная система показателей
- Организационный дизайн
- Управление персоналом
- Управленческий учет
- Финансовый учет
- Бюджетирование
- Бизнес-процессы
- Автоматизация (ERP-система)
- Информационные технологии
- Система документооборота
- Система корпоративных стандартов (фундамент)



# Общие принципы построения корпоративной структуры

- Принцип соответствия генеральной стратегии, целям и задачам корпорации
- Принцип адаптивности структуры
- Принцип оптимального уровня централизации руководства корпорацией
- Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации сотрудников по выполняемым функциям
- Принцип персональной ответственности
- Принцип формализации:
  - Положение об организационной структуре
  - Положения о подразделениях
  - Положения об органах управления
  - Должностные инструкции

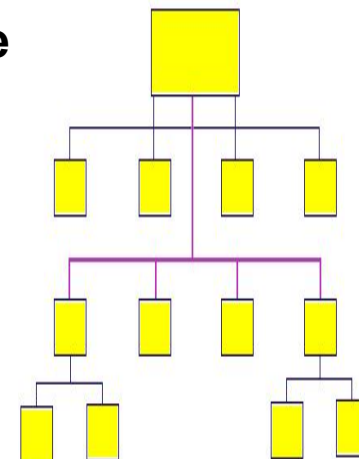


# Этапы проведения проекта по разработке корпоративной структуры.

№	Этап	Результат
1	<b>Дизайн оргструктуры</b> (корректировка и оптимизация, реорганизация (холдинг)) на основе результатов обследования и пожеланий заказчика.	<b>Схема оргструктуры (проект)</b>
2	<b>Составление списка бизнес-функций и функций управления.</b>	<b>Список функций</b>
3	<b>Распределение бизнес-функций и функций управления по подразделениям</b>	<b>Матрица функций</b>
4	Создание <b>окончательного варианта оргструктуры</b> , приказ о введении в действие	<b>Положение об оргструктуре, Приказ о введении в</b>
5	<b>Разработка функциональных взаимосвязей</b> в компании (распределение ответственных исполнителей, контролеров, принимающих решение, участников по исполнению бизнес-функций и функций)	<b>Должностные инструкции по подразделениям</b>
6	Создание <b>Положений о подразделениях</b>	<b>Положения о</b>
7	Создание <b>Должностных инструкций</b>	<b>Должностные инструкции</b>

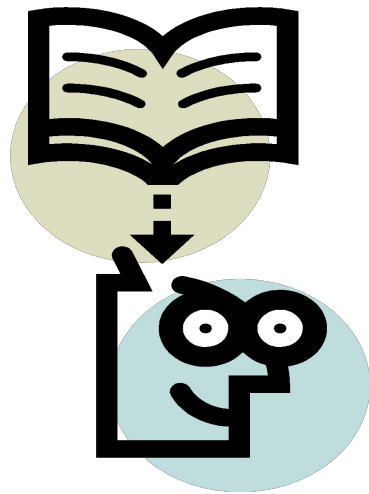
# Этапы проектирования оргструктур.

1. Определение стратегии организации, целей и результатов ее деятельности
2. Анализ деятельности корпорации и внешней среды
3. Дифференциация (разделение) процессов (по стадиям, по уровням иерархии)
4. Группировка функций: для объединения отдельных этапов в общие цепочки разделенные процессы группируются по тому или иному **основанию** (*выделение «квадратиков», из которых будет складываться оргструктура*)
5. Распределение функциональных взаимосвязей (*расстановка «стрелочек» - иерархии взаимодействия*)
6. Выбор вида организационной структуры





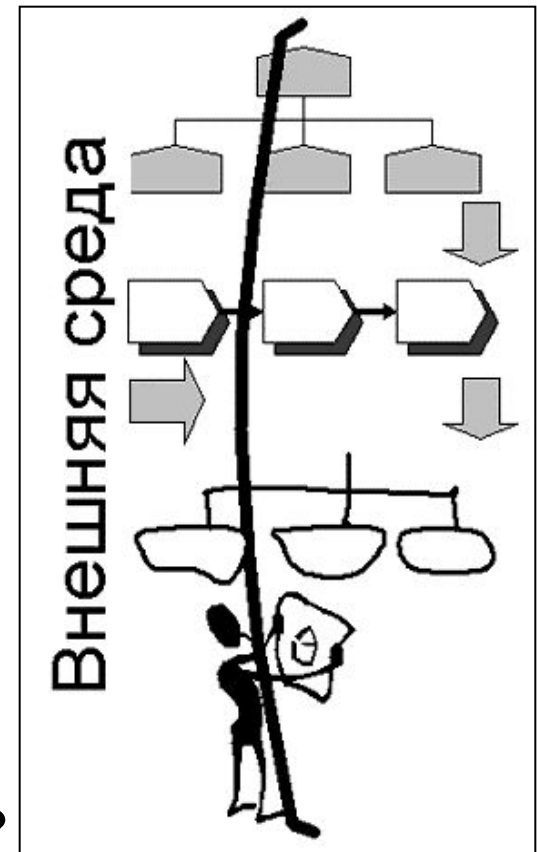
# 1. Разработка организационной структуры – с чего начать?



- С определения **стратегии** организации.  
Не организация создается для структуры, а структура - для организации.
- Любая организация стремится не только к достижению определенных целей, но и к самоорганизации, поэтому формирует **систему управления**.
- Способ группировки видов работ и проведения вертикальных и горизонтальных связей, объединяющих эти работы представляют собой **организационную структуру**.

## 2. Стратегический анализ

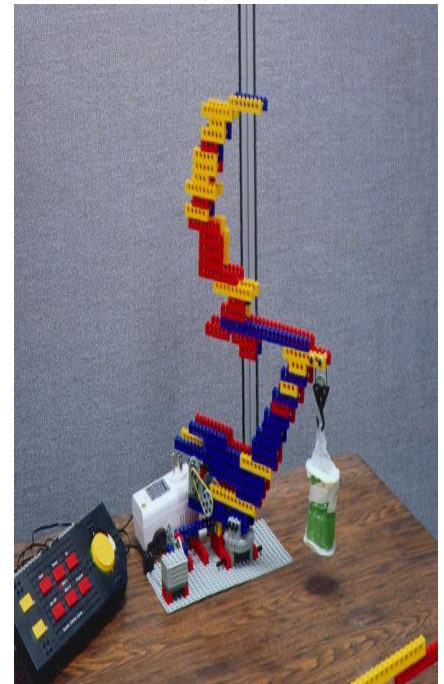
- Если стратегия компании определена, при разработке оргструктуры необходимо ответить на вопросы:
  - Каковы достоинства и недостатки нынешней структуры?
  - Какие изменения происходят или могут произойти во внешней среде?
  - Какими ресурсами располагает организация (финансы, люди, ожидания клиентов, продукты)?
  - Общая характеристика организации?



# 3. Дифференциация и интеграция процессов

Необходимо объединить две противоположные задачи:

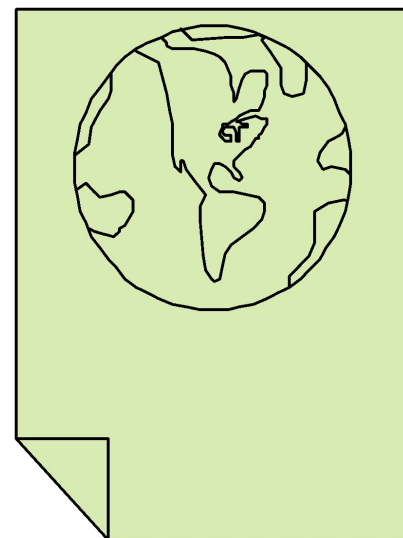
- Анализ - дифференцировать процессы / работы (= получить четкое представление о том, кто и что делает на рабочем месте);
- Синтез - интегрировать отдельные работы в единую систему (= объединить усилия единиц для достижения общей цели).



# 4. Группировка функций

## Основания классификации:

- по **территориальному принципу**  
(позволяет учитывать особенности рынков и быстро принимать решения)
- по **функциональному принципу**  
(позволяет достичь нужного уровня специализации)
- по **продуктам (клиентам)**



# 5. Распределение функциональных взаимосвязей

- Определение **внутренних связей**:
  - вертикальных/горизонтальных
  - линейных/функциональных
  - формальных/неформальных
- Определение **иерархии организации и звенности**
- Распределение **прав и ответственности**,  
определение принципов руководства:
  - принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие)
  - принцип полномочий по уровням (двойное подчинение)



# 5. Распределение функциональных взаимосвязей (продолжение)

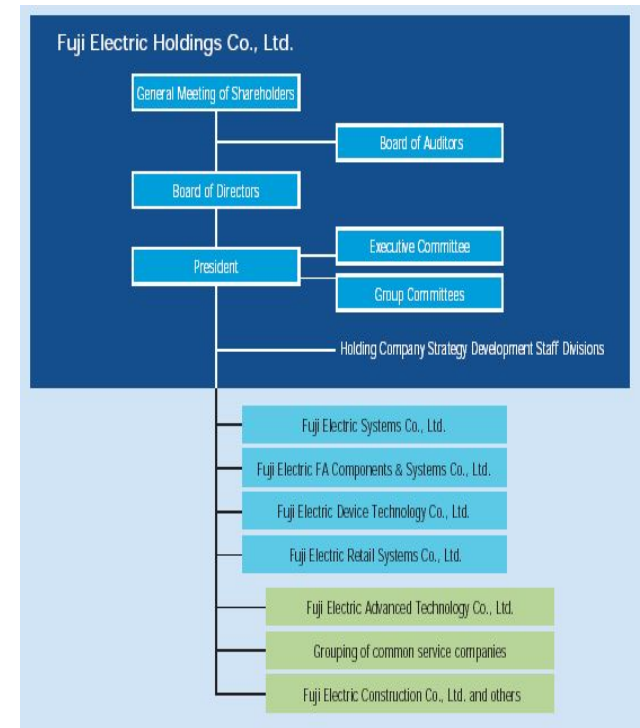
- Определение **диапазона контроля** (= количество связей непосредственного подчинения, замыкающихся на руководителе). Рекомендуемые параметры:
  - количество филиалов и структурных подразделений, замыкающихся на президента/генерального директора — 3 - 5
  - ... на вице-президента/зам.генерального директора — 6 - 8
  - число непосредственно подчиненных лиц у руководителя структурного подразделения — до 10
- Определение оптимального уровня **централизации** и **децентрализации**, желаемой степени автономии подразделений



# 6. Выбор вида организационной структуры.

## Виды оргструктур

- Иерархические:
  - линейные
  - линейно-функциональные
  - линейно-штабные
  - дивизионные
- Органические (адаптивные):
  - бригадные (кросс-функциональные)
  - проектные
  - матричные (программно-целевые)



# Краткая характеристика видов оргструктур

## Иерархические:

- «жесткие» структуры управления
- строятся на базе **иерархического принципа** и **единоначалия**
- ориентированы на **коммуникации вертикального типа** и **функциональный подход** к управлению (в структуре управляющей системы создаются соответствующие функциональные подсистемы)

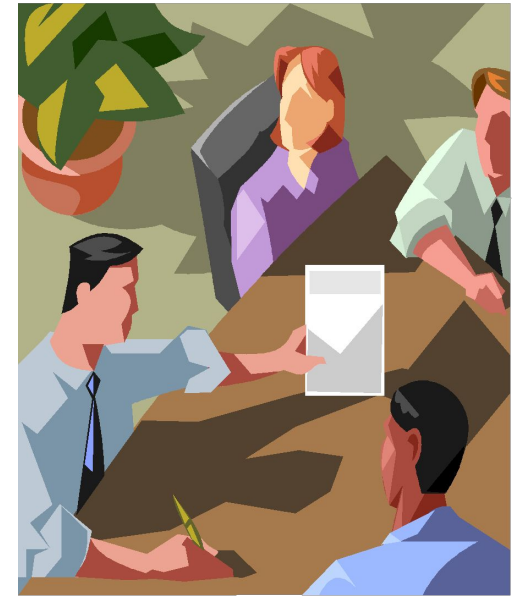




# Краткая характеристика типов оргструктур

## Органические:

- гибкие структуры, способные **адаптировать свою форму**, приспособляясь к изменяющимся условиям внешней среды
- Начали развиваться в конце 70-х годов XX в. под влиянием следующих факторов:
  - резкое обострение конкуренции
  - необходимость быстрой реакции на изменения рынка
  - несоответствие структур иерархического типа новым экономическим условиям



# Примеры выбора оргструктуры в соответствии корпоративной стратегией

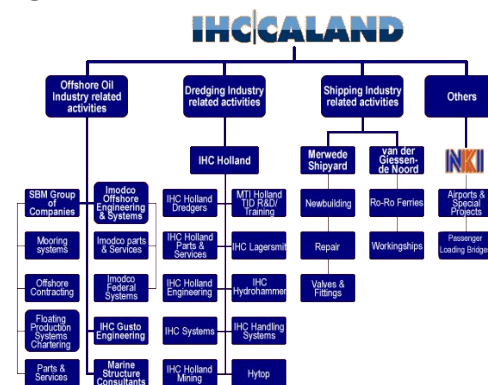
- Стратегия **минимизации издержек** ⇒ **вертикальные структуры:**
  - контроль за выполнением технологического процесса
  - опора на исполнительную вертикаль и систему компенсации, связанную с соблюдением дисциплины
- Стратегия **минимизации упущенной выгоды** (при выводе нового продукта на рынок) ⇒ **органические организационные структуры:**
  - больше скорость прохождения информации
  - больше прав при принятии решений
  - горизонтальные связи
  - система оплаты труда по результатам



# Особенности конфигурации корпоративных структур в холдингах

Холдинг - система коммерческих организаций, включающая:

- «материнскую» (управляющую) компанию, которая
  - владеет крупными пакетами акций и/или паями дочерних (зависимых) компаний (классический вариант)
  - каким-либо иным способом осуществляет управление дочерними (зависимыми) компаниями
- «дочерние»/ зависимые общества (ДЗО):
  - основные
  - сервисные (обеспечивающие)



# Проблема снижения управляемости в холдингах

Унитарная форма управления корпорацией ⇨  
холдинговые структуры ⇨ рост масштаба бизнеса и  
увеличение числа ДЗО ⇨ **проблема управляемости!**

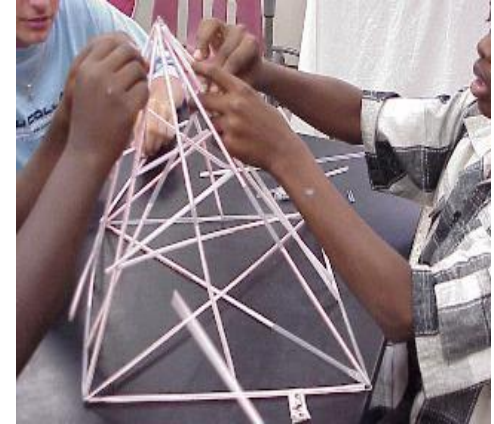
- **ДЗО конкурируют за ресурсы холдинга**
- **Управляющая компания теряет контроль над ДЗО**

Решение – совершенствование корпоративной структуры, уменьшающее эти негативные эффекты.



# Основные типы корпоративных структур, используемые в холдингах:

1. линейно-функциональная структура
2. дивизиональная структура
3. матричная структура
4. проектная структура



## Варианты решений проблемы управляемости в холдингах:

1. делегирование полномочий
2. предоставление экономических прав подразделениям
3. поощрение горизонтальных структур
4. введение системы управления проектами

# Линейно-функциональная структура:

- дает возможность учитывать специализацию каждого хоз. звена
- строится в соответствии с принципом централизации и единоначалия.
- в чистом виде в холдингах используется редко (на уровне подразделений), характерна для мелких и средних компаний

## Преимущества:

- эффективность специализации
- быстрота реакции в ответ на прямые указания
- оперативность в принятии решений

## Недостатки:

- «функциональная изоляция»
- чрезмерная централизация управления
- негибкость реагирования на изменения внешней среды
- затруднено прохождение информации по уровням иерархии

# 1. Делегирование полномочий

- В вертикальной организационной структуре правом принятия решений обладает только очень узкий круг руководителей верхнего эшелона
- Информация задерживается и искажается
- Выход из информационного тупика - **делегирование полномочий** для принятия решений на местах
- Делегирование полномочий должно опираться на **разграничение компетенции**, зафиксированное в уставе, положении о подразделении и т. д.
- Делегирование полномочий без разграничения компетенции и ответственности неэффективно



## 2. Предоставление экономических прав подразделениям

- Данный способ используется, как правило, в холдингах, организованных по **дивизиональному принципу**
- Предоставление экономических прав подразделениям стимулирует их деятельность по привлечению и удержанию клиентов с целью получения дополнительного дохода
- В условиях рынка длительное согласование с руководством холдинга условий договоров может привести к потере оперативности переговоров,



а следовательно, и клиентов

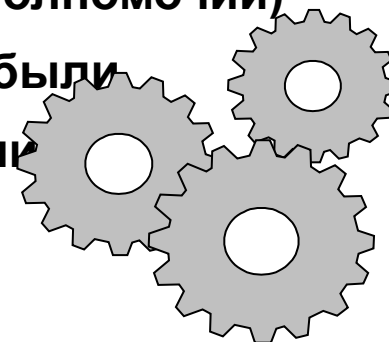




# Дивизиональный тип структуры

*Дивизиональные структуры* управления — структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (дивизионов) и соответствующих им уровней управления. Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности своих подразделений.

- Подразделения наделены оперативно-производственной самостоятельностью (принцип делегирования полномочий)
- Подразделения ответственны за получение прибыли
- Выделяются функции стратегического управления и центральные функциональные службы
- Многоуровневая организационная структура



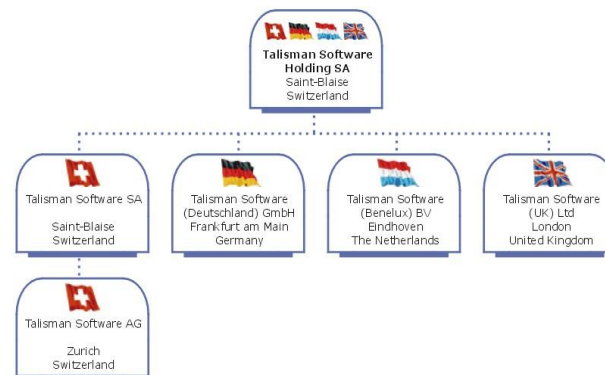
# Виды дивизиональных структур

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится по одному из трех принципов:

- по продуктовому — с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг
- в зависимости от ориентации на конкретного потребителя
- по региональному — в зависимости от обслуживаемых территорий

## 3 типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктовые структуры
- организационные структуры, ориентированные на потребителя
- дивизионально-региональные структуры



# Преимущества и недостатки дивизиональной структуры

## Преимущества:

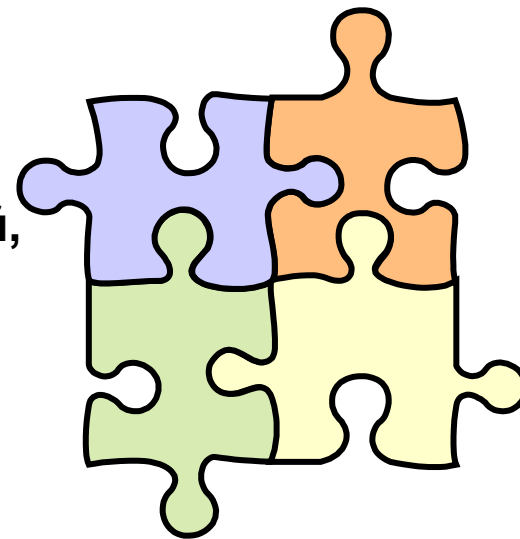
- большая гибкость и быстрота реакции на изменения
- позволяет эффективно управлять крупными многопрофильными предприятиями и территориально удаленными подразделениями
- более тесная связь с рынками
- подразделения = «центры прибыли»

## Недостатки:

- большое количество уровней управленческой вертикали
- большие затраты на содержание управленческого аппарата (вследствие дублирования функций на разных уровнях управления)
- преобладание вертикальных связей, слабое взаимодействие при решении вопросов, затрагивающих несколько подразделений

# Ограничения в применении

- Дивизиональная структура обладает рядом свойств, способных снизить ее эффективность:
  - различное видение бизнеса специалистами разных подразделений, что затрудняет функционирование организации как единого целого
  - различие, а иногда и противоречие целей подразделений, что приводит к конфликтам между ними
  - ограниченность в освоении новых видов деятельности и новых технологий
  - независимость отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующая интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, и производственной деятельности



### 3. Поощрение горизонтальных структур

- Поощрение развития горизонтальных структур позволяет, не ломая существующие вертикальные структуры, получать все преимущества горизонтальных структур. С этой целью используются горизонтальные процессы, пересекающие рамки структурных подразделений и объединяющие отдельные задачи в единое
- Примеры горизонтальных структур: рабочие группы, комитеты, проектные команды и т. д.
- Данные горизонтальные структуры могут нейтрализовать недостатки вертикальных.



## 4. Внедрение системы управления проектами

- Проектная организационная структура = минимизация:
  - прямых издержек (за счет функциональных подразделений)
  - упущенной выгоды (за счет проектной структуры)
- Руководитель проекта обеспечивает координацию и эффективное взаимодействие различных функциональных подразделений, (что сложнее сделать в рамках чисто вертикальной организационной структуры), отвечает за план и общий бюджет проекта
- Функциональные менеджеры отвечают за качество работ и бюджет подразделений

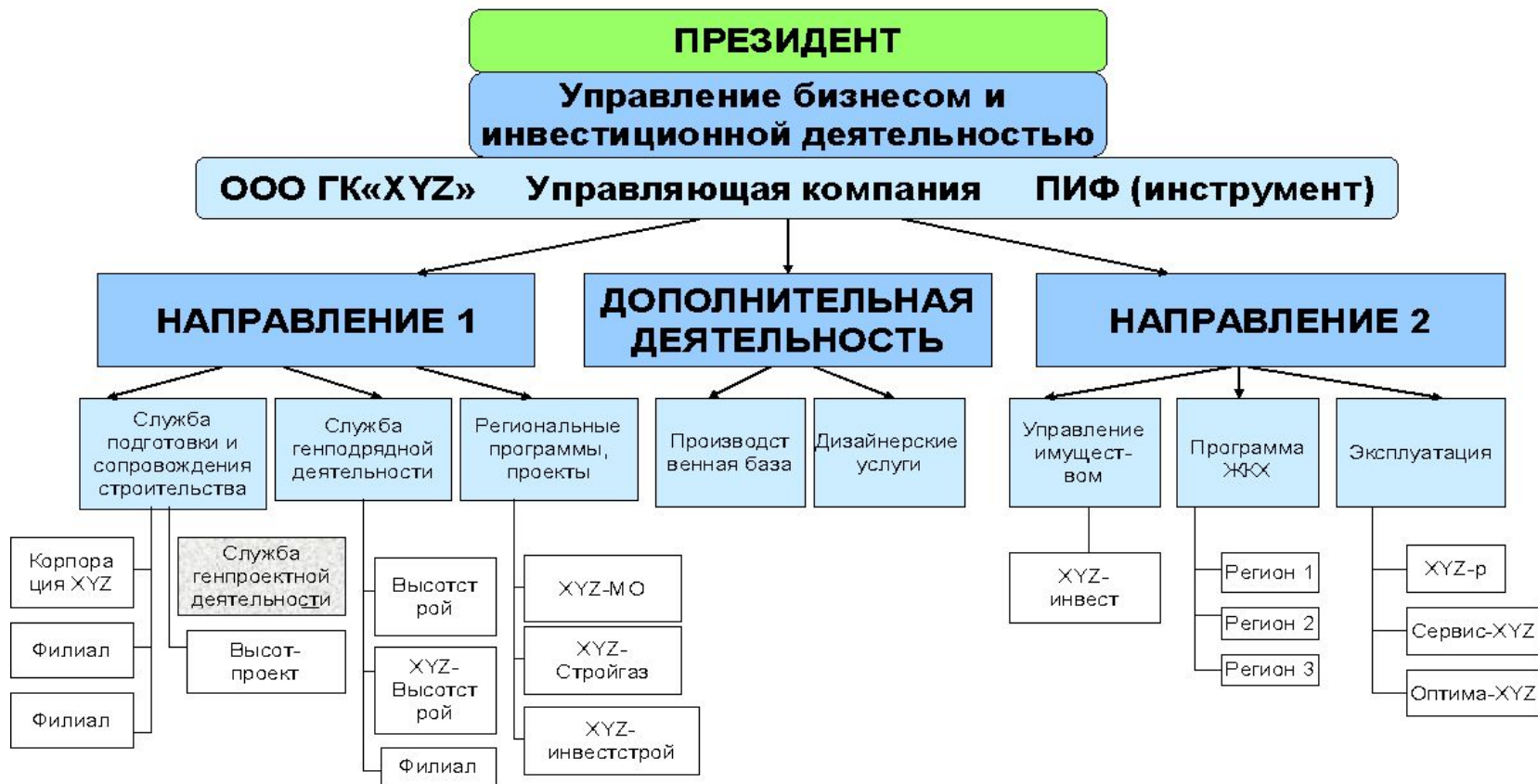


# Пример – структура группы компаний XYZ (инвестиционно-строительный холдинг)

Структура подчинения строится с использованием следующих схем:

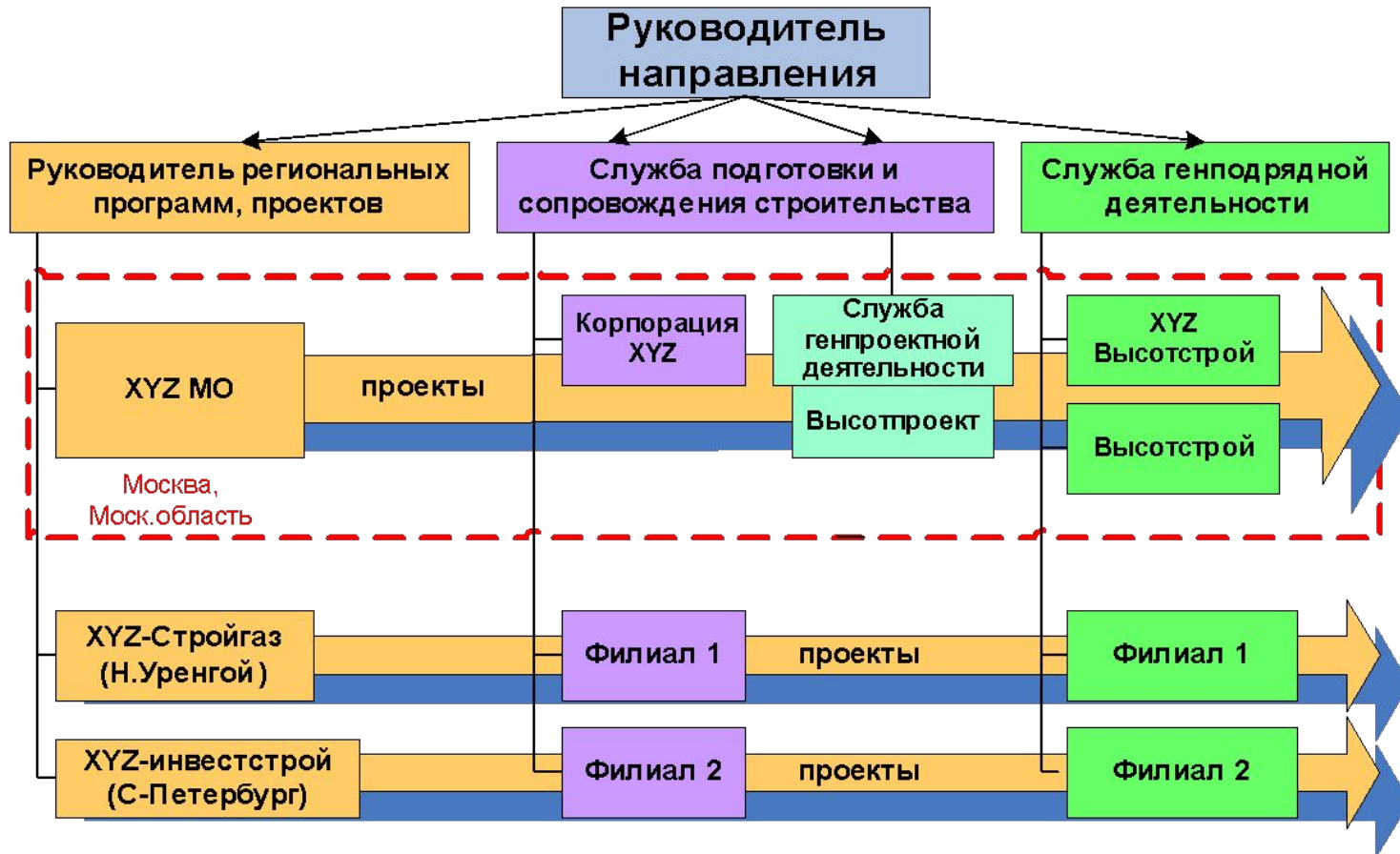
- **Иерархической**. Структура подчинения может меняться, но в каждый момент времени каждая структурная единица должна иметь только одного непосредственного руководителя. Статусом непосредственного руководителя наделена структурная единица стоящая выше в иерархической схеме. Отношения подчинения для каждой конкретной структурной единицы определены в положениях о подразделениях и должностных инструкциях.
- **Проектной**. Реализуется при формировании проектных групп. Все участники проектной группы подчиняются руководителю проектной группы.

## Организационная структура Группы компаний XYZ (иерархическая схема подчинения)





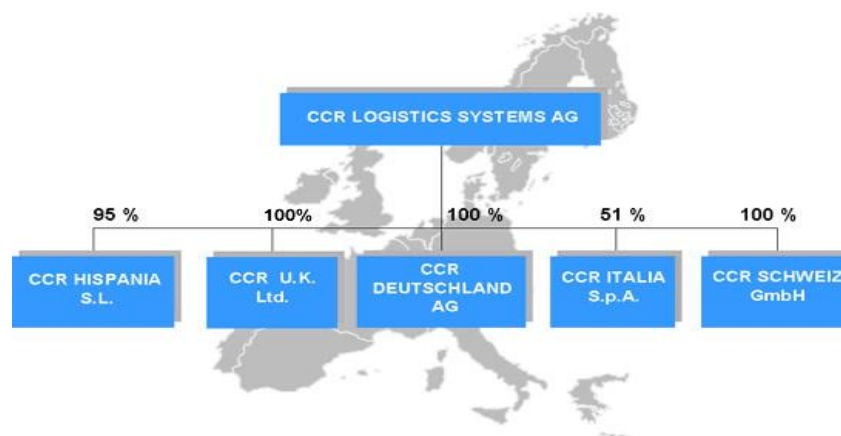
# Организационная структура «Направления 1» (проектная схема подчинения)



# Решения существуют!

Проектирование организационных структур – действенный инструмент регулярного менеджмента, позволяющий:

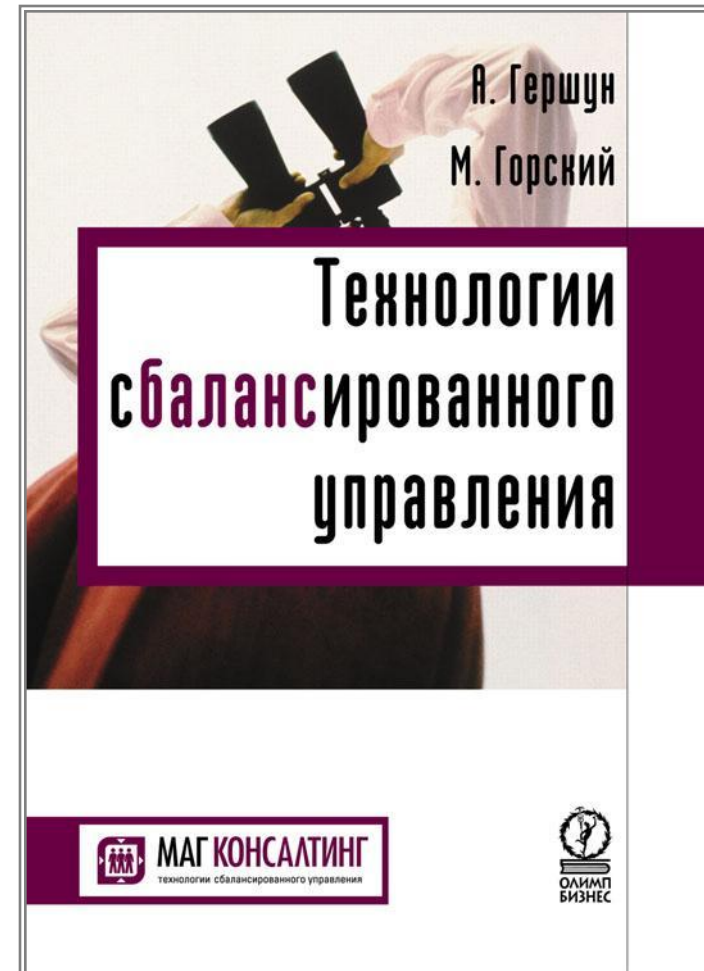
- устранять недостатки действующих оргструктур
- максимизировать синергетический эффект в холдингах
- в конечном итоге – повышать эффективность функционирования холдинговых структур



Одобрено Экспертным советом при Министерстве экономического развития и торговли

- **Управление стратегией**
- **Управление по показателям**
- **Управление стоимостью**
- **Управление ресурсами**
- **Управление людьми**

- 5 разделов, 415 страниц
- примеры из деятельности 20 компаний
- 54 иллюстрации
- 69 таблиц



<http://technologies.scorecard.ru>

# ВОПРОСЫ?

[nmolina@mag-consulting.ru](mailto:nmolina@mag-consulting.ru)