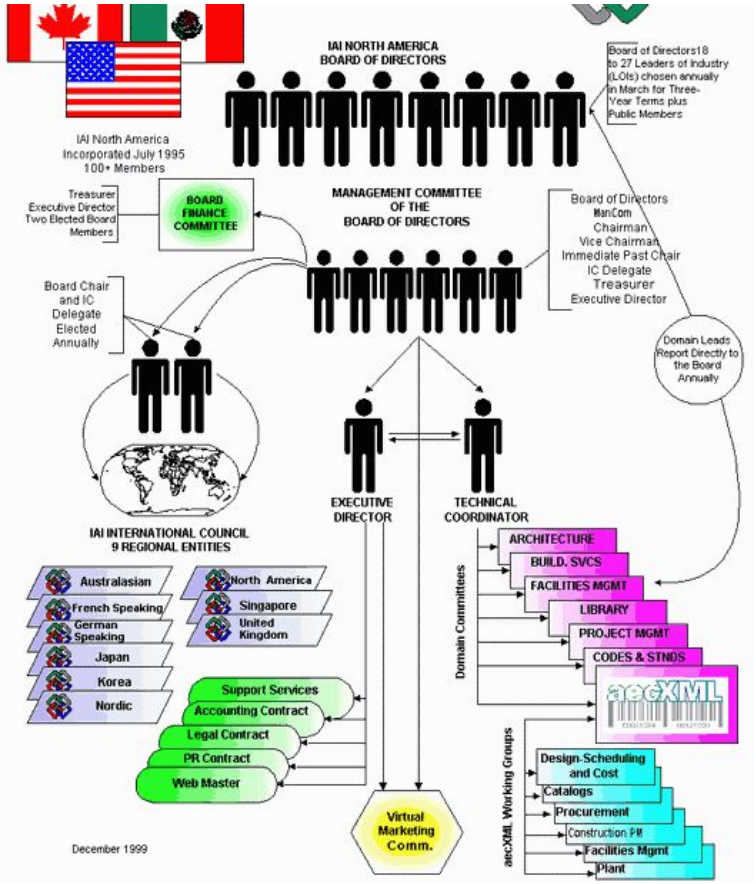
Разработка корпоративной структуры



Наталия Молина

консультант

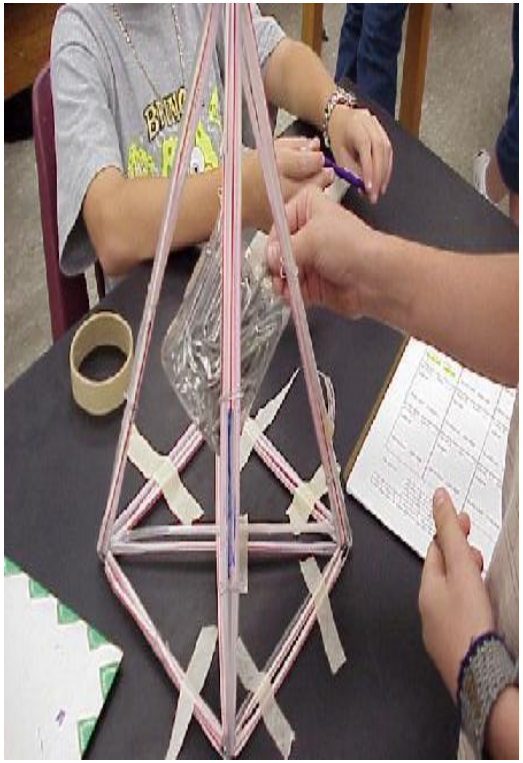
МАГ КОНСАЛТИНГ

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

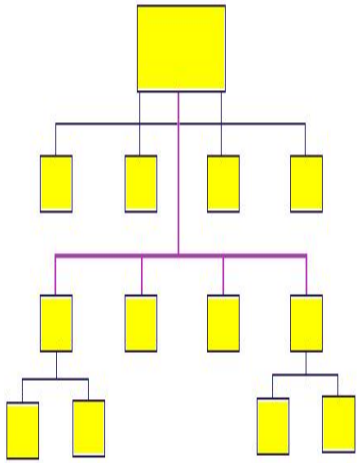
- Принцип соответствия генеральной стратегии, целям и задачам корпорации
- Принцип адаптивности структуры
- Принцип оптимального уровня централизации руководства корпорацией
- Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации сотрудников по выполняемым функциям
- Принцип персональной ответственности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

Этапы проведения проекта по разработке корпоративной структуры.

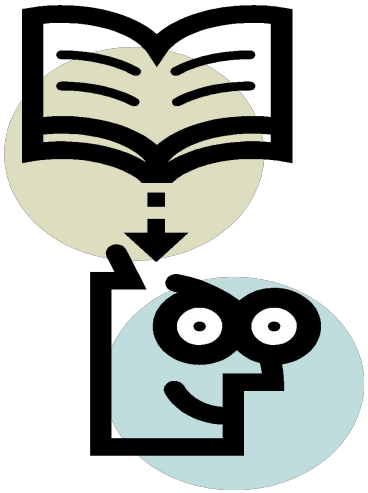
№	Этап	Результат
1	**Дизайн оргструктуры** (корректировка и оптимизация, реорганизация (холдинг)) на основе результатов обследования и пожеланий заказчика.	**Схема оргструктуры (проект)**
2	**Составление списка** бизнес-функций и функций управления.	**Список функций**
3	**Распределение бизнес-функций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

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**



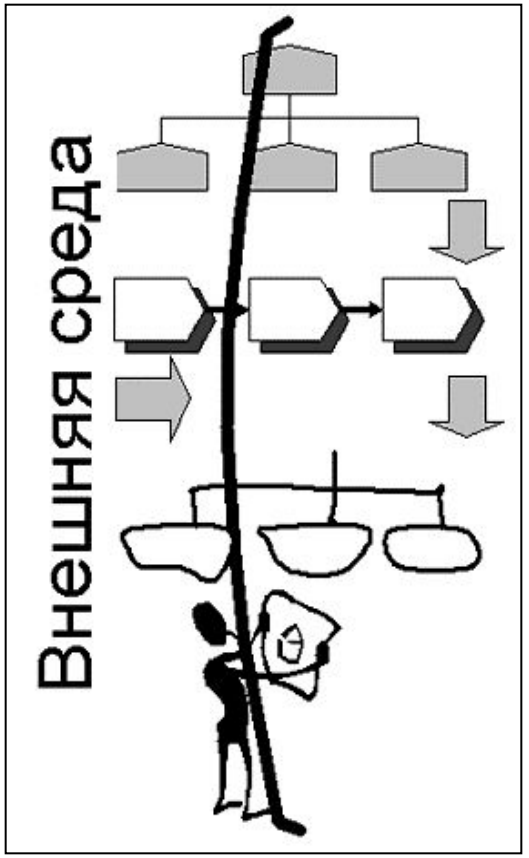
1. Разработка организационной структуры – с чего начать?



- 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

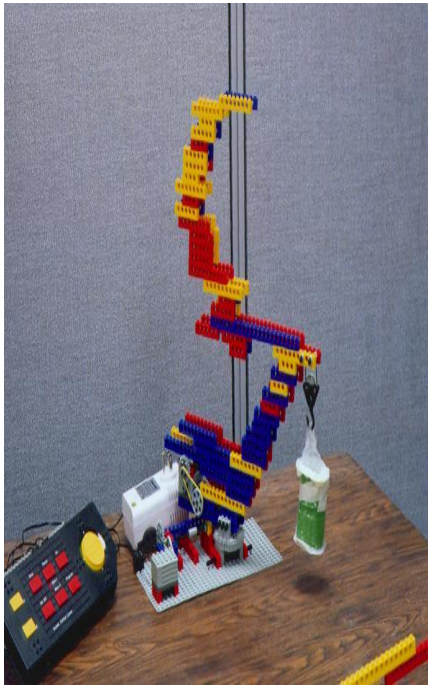
- **Если стратегия компании определена, при разработке оргструктуры необходимо ответить на вопросы:**
  - **Каковы достоинства и недостатки нынешней структуры?**
  - **Какие изменения происходят или могут произойти во внешней среде?**
  - **Какими ресурсами располагает организация (финансы, люди, ожидания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



3. Дифференциация и интеграция процессов

Необходимо объединить две противоположные задачи:

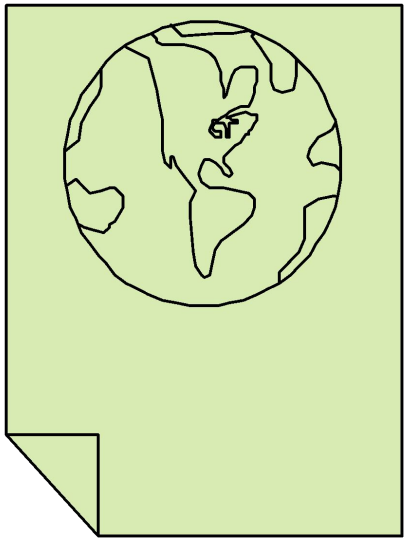
- **Анализ - дифференцировать процессы / работы (= получить четкое представление о том, кто и что делает на рабочем месте);**
- **Синтез - интегрировать отдельные работы в единую систему (= объединить усилия единиц для достижения общей цели).**



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)

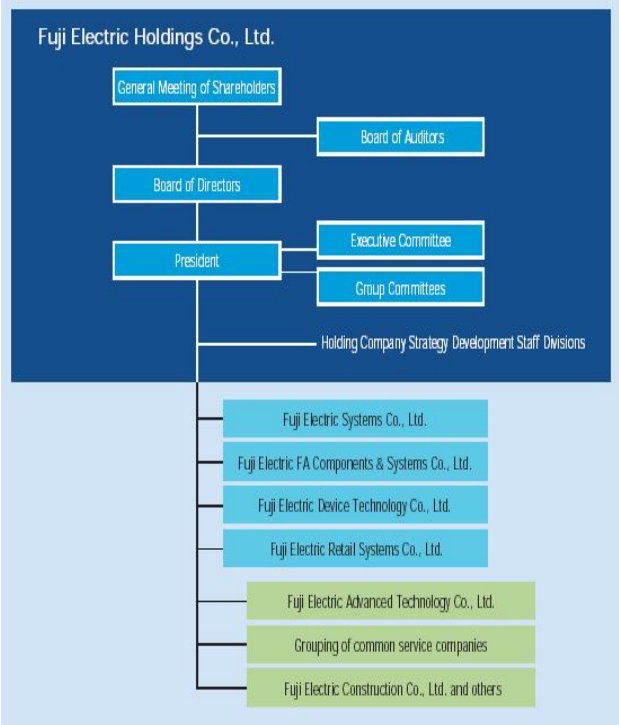
5. Распределение функциональных взаимосвязей (продолжение)

- 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, приспосабливаясь 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

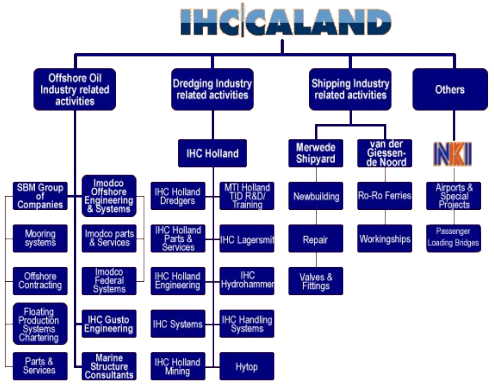
Примеры выбора оргструктуры в соответствии корпоративной стратегией

- 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:

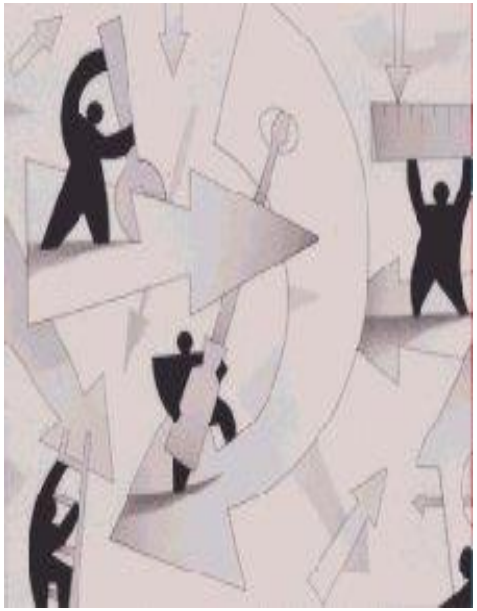
- **«материнскую» (управляющую) компанию, которая**
  - **владеет крупными пакетами акций и/или паями дочерних (зависимых) компаний (классический вариант)**
  - **каким-либо иным способом осуществляет управление дочерними (зависимыми) компаниями**
- **«дочерние»/ зависимые общества (ДЗО):**
  - **основные**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



Проблема снижения управляемости в холдингах

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

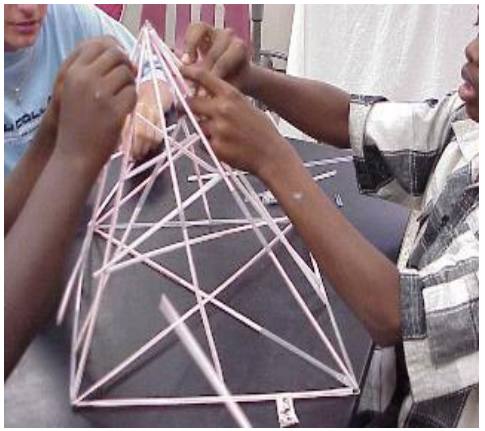
- **ДЗО конкурируют за ресурсы холдинга**
- **Управляющая компания теряет контроль над ДЗО**



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

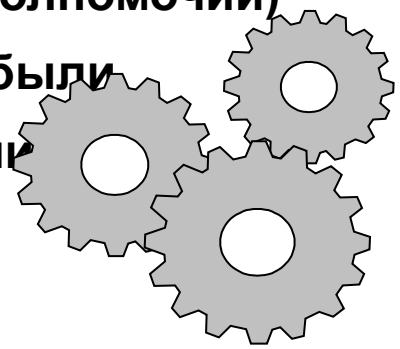
2. Предоставление экономических прав подразделениям

- 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 полу 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 управлени и центральные функциональные службы**
- **Многоуровневая организационная структура**



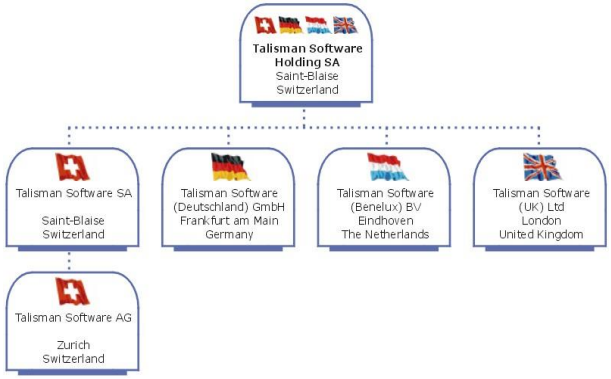
Виды дивизиональных структур

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:

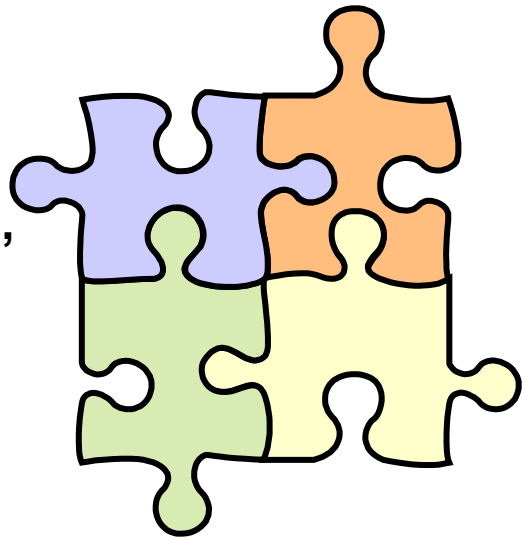
- большая гибкость и быстрота реакции на изменения
- позволяет эффективно управлять крупными многопрофильными предприятиями и территориально удаленными подразделениями
- более тесная связь с рынками
- подразделения = «центры прибыли»

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

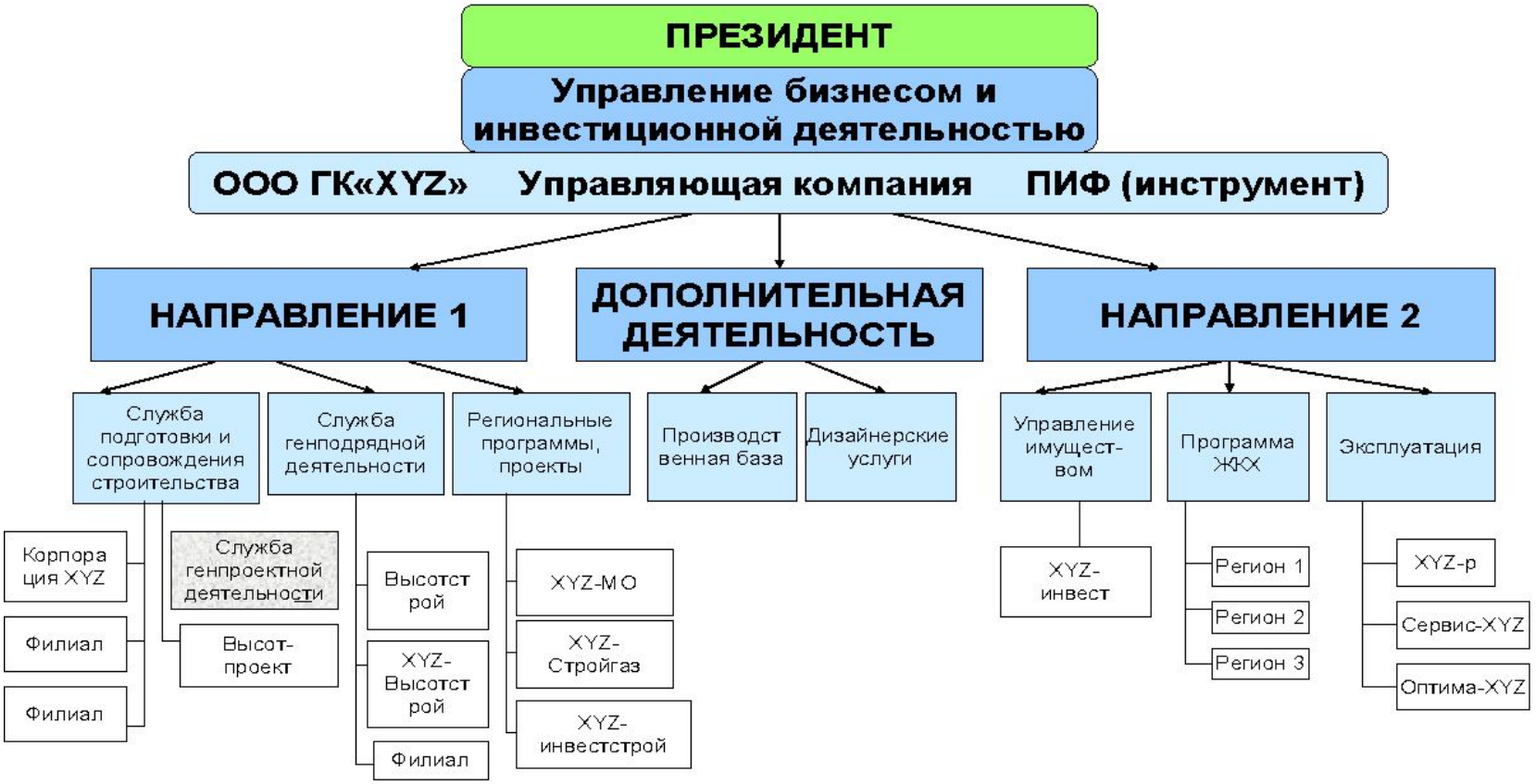
Пример – структура группы компаний XYZ (инвестиционно-строительный холдинг)

Структура подчинения строится с использованием следующих схем:

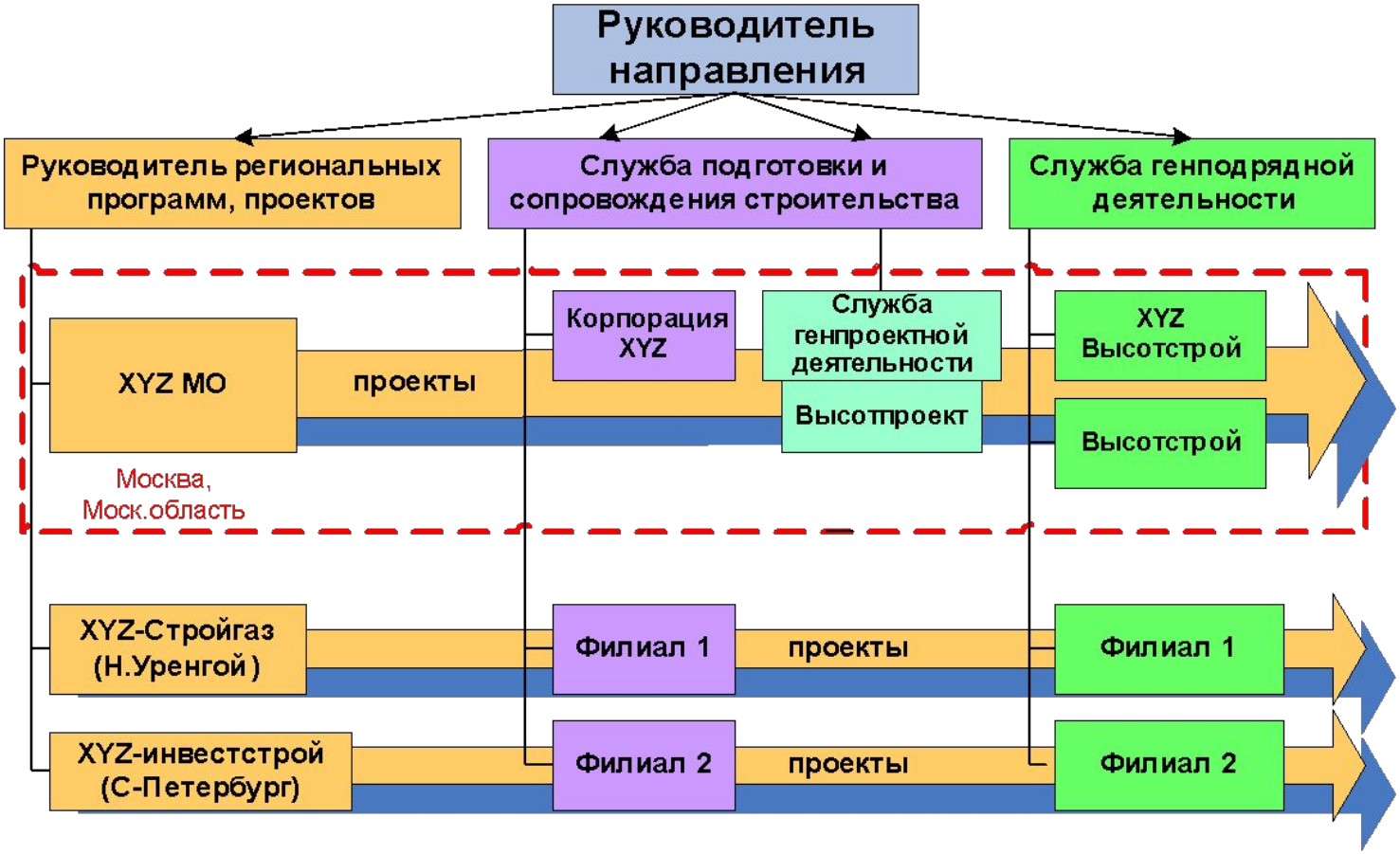
- **Иерархической.** Структура подчинения может меняться, но в каждый момент времени каждая структурная единица должна иметь только одного непосредственного руководителя. Статусом непосредственного руководителя наделена структурная единица стоящая выше в иерархической схеме. Отношения подчинения для 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)



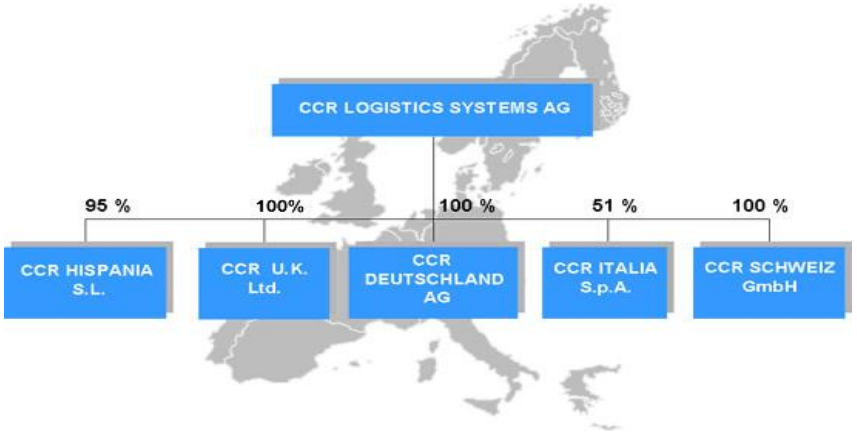
Организационная структура «Направления 1»
(проектная схема подчинения)



Решения существуют!

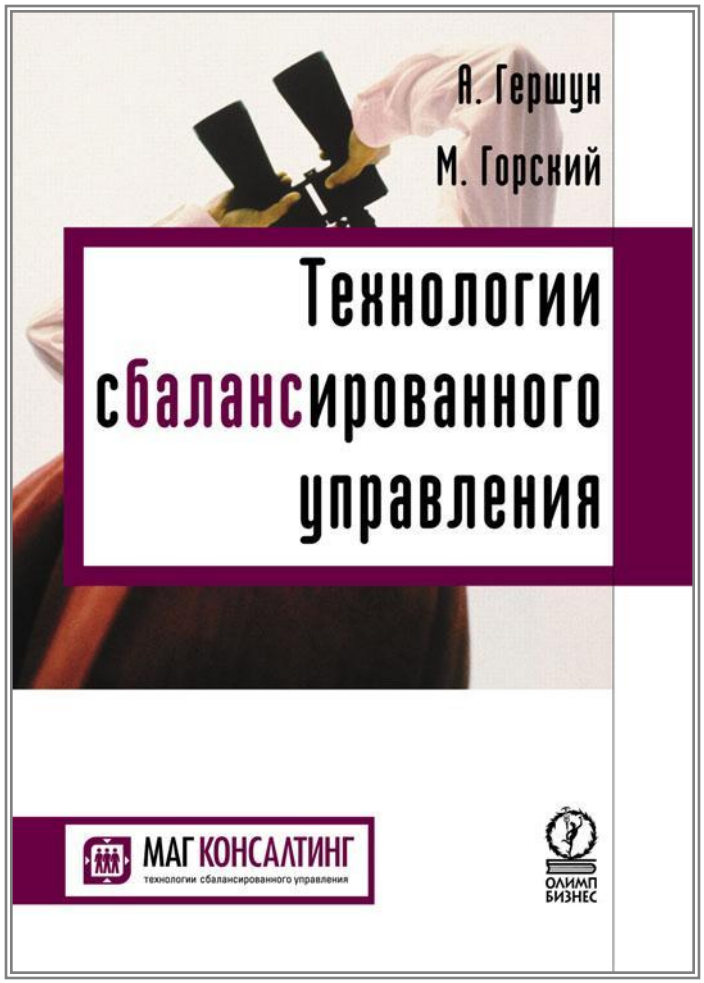
Проектирование организационных структур – действенный инструмент регулярного менеджмента, позволяющий:

- **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