

Тема 6: Методология корпоративного управления

Доцент Ковальская Марика Ивановна

План:

- 6.1. Организационная структура управления корпорацией
- 6.2. Функциональная бизнес – модель управления
- 6.3. Процессная бизнес-модель управления

6.1. Организационная структура управления корпорацией

Организационная структура управления - форма разделения труда по управлению хозяйствующим субъектом. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций или процессов (работ), т.е. отвечает на вопрос кто выполняет данную функцию или процесс (работу)

Можно выделить следующие понятия, используемые при формировании ОСУ:

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями.

В качестве звена может выступать подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию или совокупность функций.

К понятию звена относят также руководителей

Ступень управления –
совокупность звеньев, находящихся
на одном уровне иерархии
управления

Департамент - организационно обособление отдельных видов работ, в процессе деления компании на отдельные звенья управления (отделы, сектора или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря **связям - взаимоотношениям (коммуникациям)**, которые принято подразделять на вертикальные и горизонтальные.

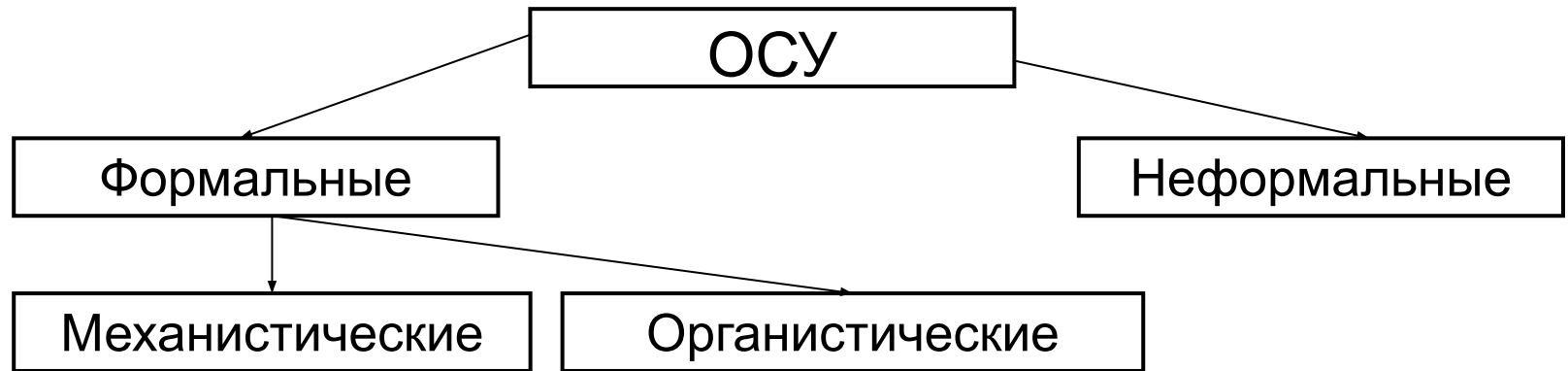
Горизонтальные связи – связи кооперации, координации и согласования равноправных звеньев управления, являются, как правило, одноуровневыми (находятся на одной ступене управления)

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, т.е. субординационные, иерархические связи, возникают при наличии нескольких ступеней (уровней) в управлении компанией, т.е. при иерархичности системы управления

Линейные связи – СВЯЗИ
подчинения, предусматривают
прямое руководство подчиненными

Функциональные связи – связи подчинения в пределах реализации определенных функций управления

Классификация типов ОСУ



- Линейные
- Функциональные
- Линейно-штабные
 - Линейно-функциональные
 - Дивизиональные
- и т.д.

- Программно-целевого типа и «Новые» ОСУ:
 - модульные
 - венчурные
 - предпринимательские
 - атомистические
 - сетевые
 - Виртуальные и др.

Механистическая

(бюрократическая) структура – это «жесткая» иерархия, как пирамида управления

Органистические структуры управления построены по аналогии с деятельностью живой клетки, их особенности:

- гибкость и адаптивность
- небольшое число ступеней управления, правил и инструкций
- большая самостоятельность и ответственность при принятии решений на низших ступенях управления

Программно-целевые структуры
от структур механистического типа
отличает то,
что они призваны управлять всей
системой как единым объектом,
ориентированным на определенную
цель.
Современными модификациями
программно-целевых ОСУ являются
**венчурные и инновационные
структуры**

Организации **партиципативного** типа, предусматривают активное участие самих работников в управлении, акцентируют особое внимание на необходимости учета человеческого фактора в управлении

Виртуальные структуры - сеть делового сотрудничества, включающая основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение: поставщики, потребители и т.д., работа которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и телекоммуникационных средств

Сетевые ОСУ

предусматривают объединение организаций на основе двух противоположных принципов – конкуренция и кооперация. При переходе к сетевой организации традиционная иерархия постепенно замещается сотрудничеством

Неформальные ОСУ

1. Организации без ОСУ, использующие концепцию «размороженной системы». Последователи этой концепции считают, что современная экономика вступает в такой этап, когда особую важность приобретает **самоорганизация**

2. Эдхократические организации

Эдхократия – это одновременно и ОСУ и управленческий стиль, где важнейшим фактором является компетентность работников

В корпорациях, как правило, действуют многоуровневые (многоступенчатые) ОСУ, среди которых выделяют **стратифицированные и совмещенные** ОСУ.

В **стратифицированных** ОСУ на верхней ступени управления используется один тип структуры управления, а на более низкой - другой

В **совмещенных** ОСУ на одной ступени (уровне) управления применяются по два и более типов управления

6.2. Функциональная бизнес-модель управления

В рыночной экономике хозяйствующий субъект, в том числе корпорация, осуществляет свою экономическую деятельность (ведет бизнес) с целью извлечения прибыли, т.е. стремится оптимизировать свои доходы и расходы

Одним из способов оптимизации доходов и расходов является формирование рациональной модели управления бизнесом

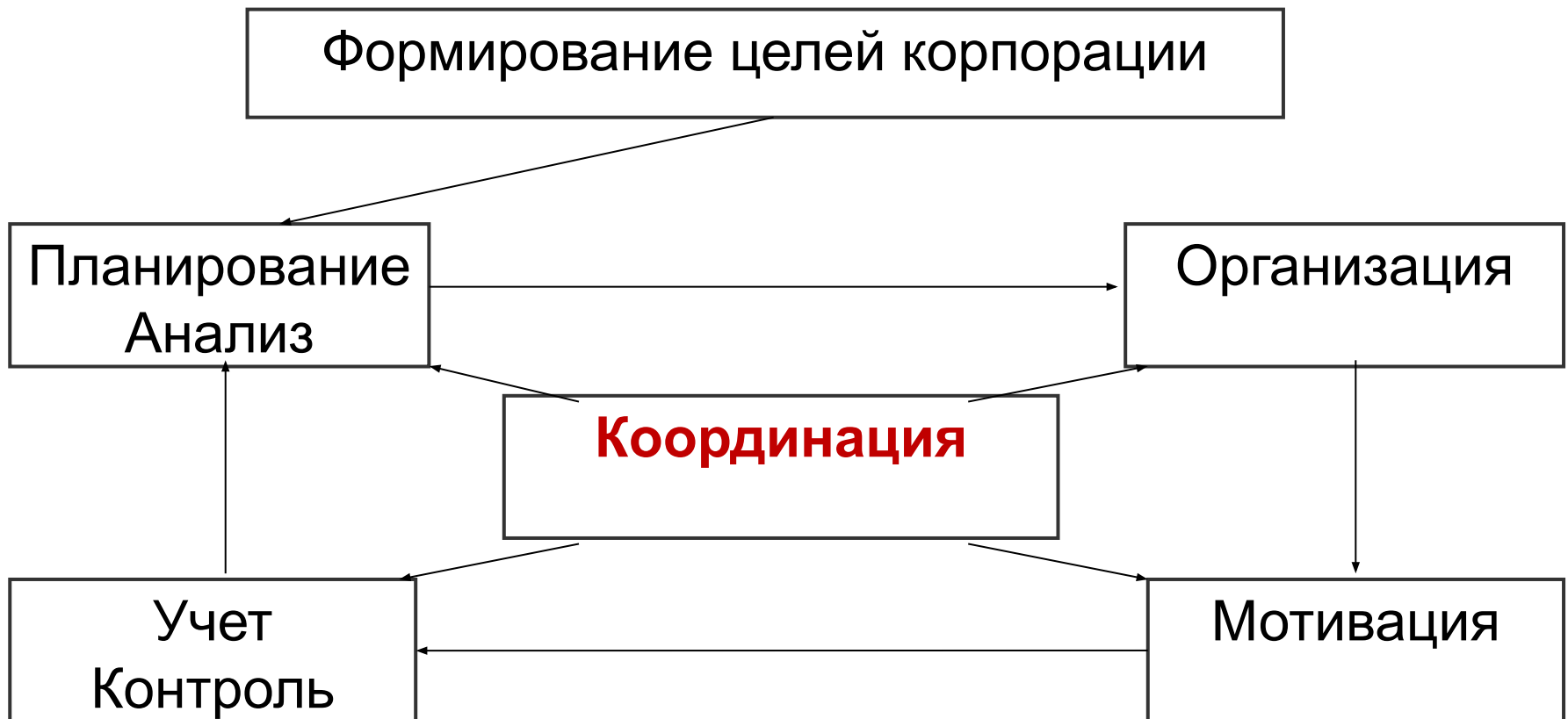
В современном менеджменте различают две бизнес-модели управления корпорациями:
функциональную и процессную

Функции менеджмента (управления)

Бизнес-функции менеджмента

| Этапы управленческого цикла | Пр о и з в о д с т в о | П е р с о н а л | И н в е с т и ц и и | И н в е с т и ц и и | П р о е к т ы | Ф и н а н с ы | С н а б ж е н и е | С б ы т | К а ч е с т в о | М а р к е т и н г я | Э к о л о г и я | Б е з о п а с н о с т ь | Р и с к и | Ме ж д у н а р о д н ая д е я т ель н о с т ь | С о б с т в е н н о с т ь и ц е н н ы е б у м а г и | К о л л е г и а ль н ы е о р г а н ы | К о р п о р а т и в н ая и н ф о р м а ц и о н н ая с и с т е м а | Э к о н о м и ч е с к ая б е з о п а с н о с т ь | П р о ч и е | |
|---|--|--------------------------------------|--|--|---------------------------------|---------------------------------|---|------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|-----------------------|---|--|---|--|---|----------------------------|--------------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Формирование целей |
| Формирование целей | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Планирование | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Организация | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Учет | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Анализ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Планирование | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Контроль | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Координация | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Организация финансирования | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Финансовый анализ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Координация разработки, реализации и анализа исполнения финансовых планов | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Контроль выполнения финансовых планов | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Этапы управления корпорацией (**управленческий цикл**)



Все перечисленные этапы
управления корпорацией
взаимоувязаны, переходят одна в
другую, образуя **управленческий
ЦИКЛ**

Планирование – это определение путей (способов) достижения целей компании, последовательности действий и количественное выражение основных показателей работ.

По срокам планирование делится на долгосрочное (стратегическое), среднесрочное и краткосрочное (текущее или тактическое).

Анализ –выявление причин отклонения фактических показателей от плановых с целью устранения недостатков и усилению положительных достижений корпорации

Организация – деятельность, направленная на:

- формирование технологической основы производства (набор технических средств и технологии);
- формирование производственной структуры компании (состав цехов, производств и служб);
- организация слаженной работы всех подразделений компании обеспечение выполнения плановых заданий
- и пр.

Контроль – процесс получения информации об отклонениях фактических значений параметров от их плановых значений.

Контрольная информация используется в ходе координации, поэтому эти функции порой объединяют в единую систему управления – *контролинг*

Мотивация – обеспечение высокопроизводительной работы всего персонала по реализации планов компании.

Эта функция предусматривает разработку и реализацию механизма материального и морального стимулирования персонала корпорации.

Цель **координации**
(координирования) -согласование
всех функций корпоративного
менеджмента и их корректировка
при необходимости

Бизнес-функции менеджмента отражают *движение капитала*, последовательно проходящего следующие основные этапы (фазы):

- приобретение средств производства (снабжение)
- наем рабочей силы (персонал)
- производство продукции (производство)
- сбыт готовой продукции и др.

Бизнес-функции менеджмента дают ответ на вопрос - **что необходимо делать?**

- Приобретать средства производства (какие, в каком количестве, по какой цене)?
- Нанимать рабочую силу (кого, в каком количестве, с какой заработной платой)?
- Заниматься производством (что, сколько, с какими издержками)?
- Налаживать сбыт (что, в каком количестве, по какой цене)?
- И прочее

Организационная модель
управления (ОСУ) дает ответ на
другой вопрос: **кто это будет
делать?**

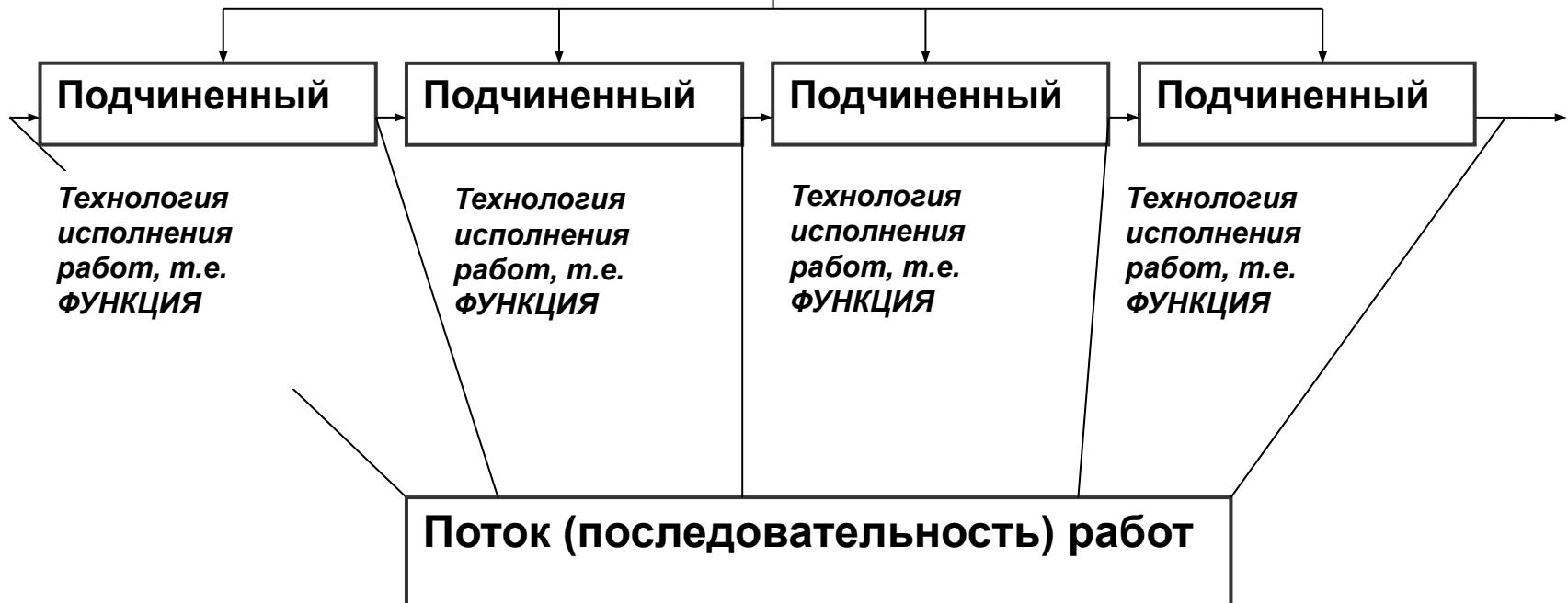
**Функциональная бизнес- модель
компании** формируется путем
совмещения функций менеджмента с
организационной структурой
управления (ОСУ) компании

Объединение (наложение друг на друга) двух моделей приводит к построению функциональной бизнес-модели (организационно-функциональной структуры) управления компанией и получить ответы на вопросы: **что необходимо делать и кто это будет делать?**

Функциональная бизнес-модель управления

Руководитель

*Управление и
контроль*



Суть функциональной бизнес-
модели управления – **контроль** за
исполнением сотрудниками их
функций и **строгое исполнение**
работниками указаний руководителя

Норма управляемости при функциональной бизнес-модели управления составляет 5 ± 2 человека

Границы **эффективного** применения функциональной бизнес-модели управления:

- стабильная внешняя среда,
- стабильные рынки,
- стандартный продукт, имеющий большой недифференцированный спрос со стороны потребителей,
- невысокий темп научно-технического прогресса
- и т. д.

6.4. Процессная бизнес- модель менеджмента

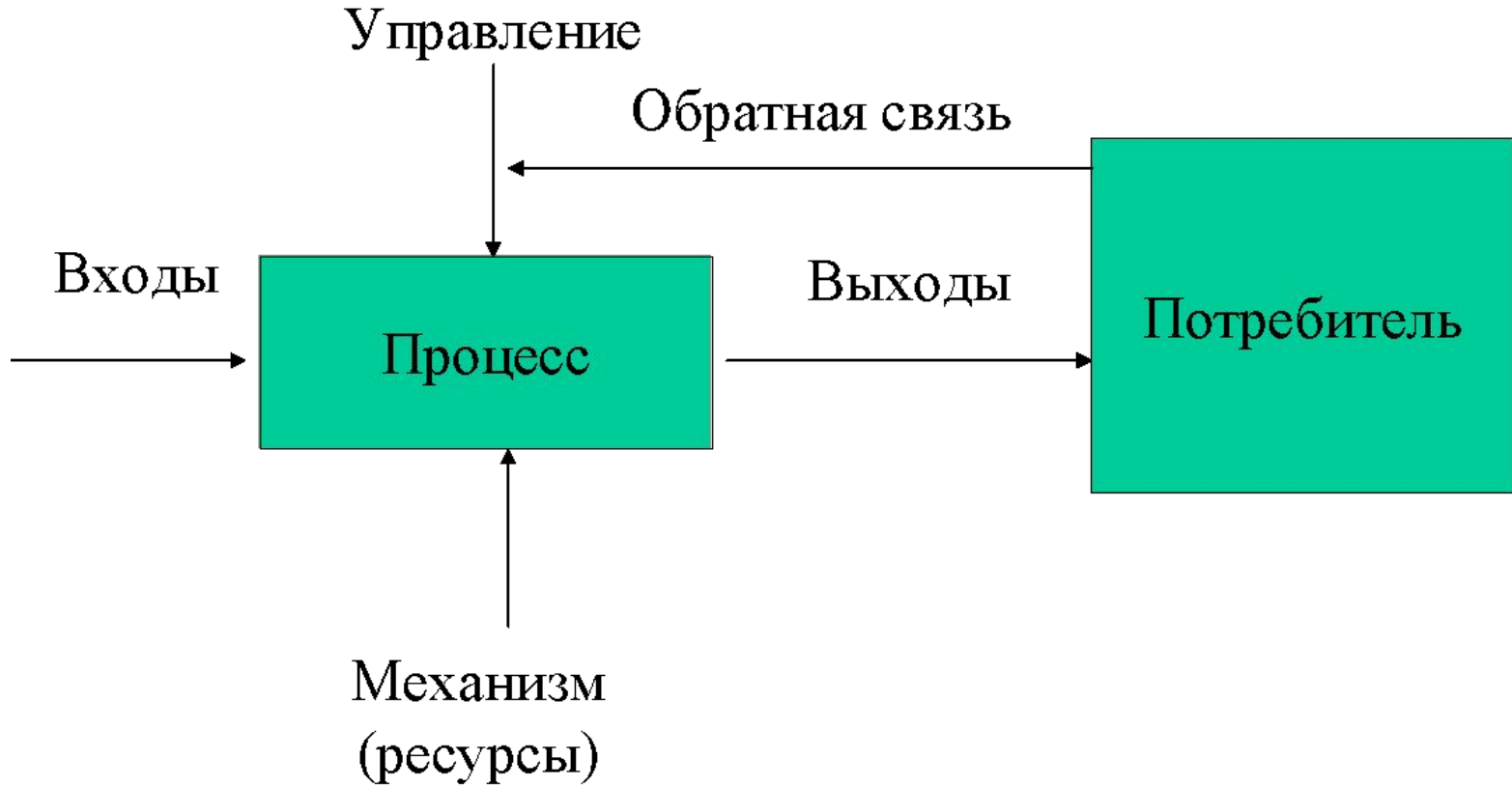
Корпорация - это не только перечень функций и организационная структура управления, но, в первую очередь, - это экономический субъект, исповедующий принцип **соотнесения результата и затрат**, и стремящийся к превращению первого над вторым – извлечению прибыли

Поэтому корпорация, как экономическая структура, должна рассматриваться не только как набор (перечень) функций, но также **как совокупность экономических частей – единиц (бизнес-процессов)**

Каждая выделенная экономическая единица (бизнес-процесс) корпорации должна быть ориентирована на конкретного потребителя своей продукции и, как итог - **на получение наилучших экономических результатов**, т.е. сопоставлять получаемые результаты со своими затратами

Процесс – это устойчивая, целенаправленная *совокупность взаимосвязанных видов деятельности*, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, **представляющие ценность (полезность) для потребителя.** Данное определение базируется на определении стандарта ISO 9000:2000.

Графическое описание процесса



В отличие от процесса, бизнес-процесс предполагает обязательное соотношение *результата и затрат*, становясь в силу этого именно **экономической единицей организации**

Руководитель процесса

контролирует только входы и выходы на *границах* бизнес-процесса, он не функциональный управленец, а – менеджер, заинтересованный в достижении **конечного результата**,

В ЭТОМ

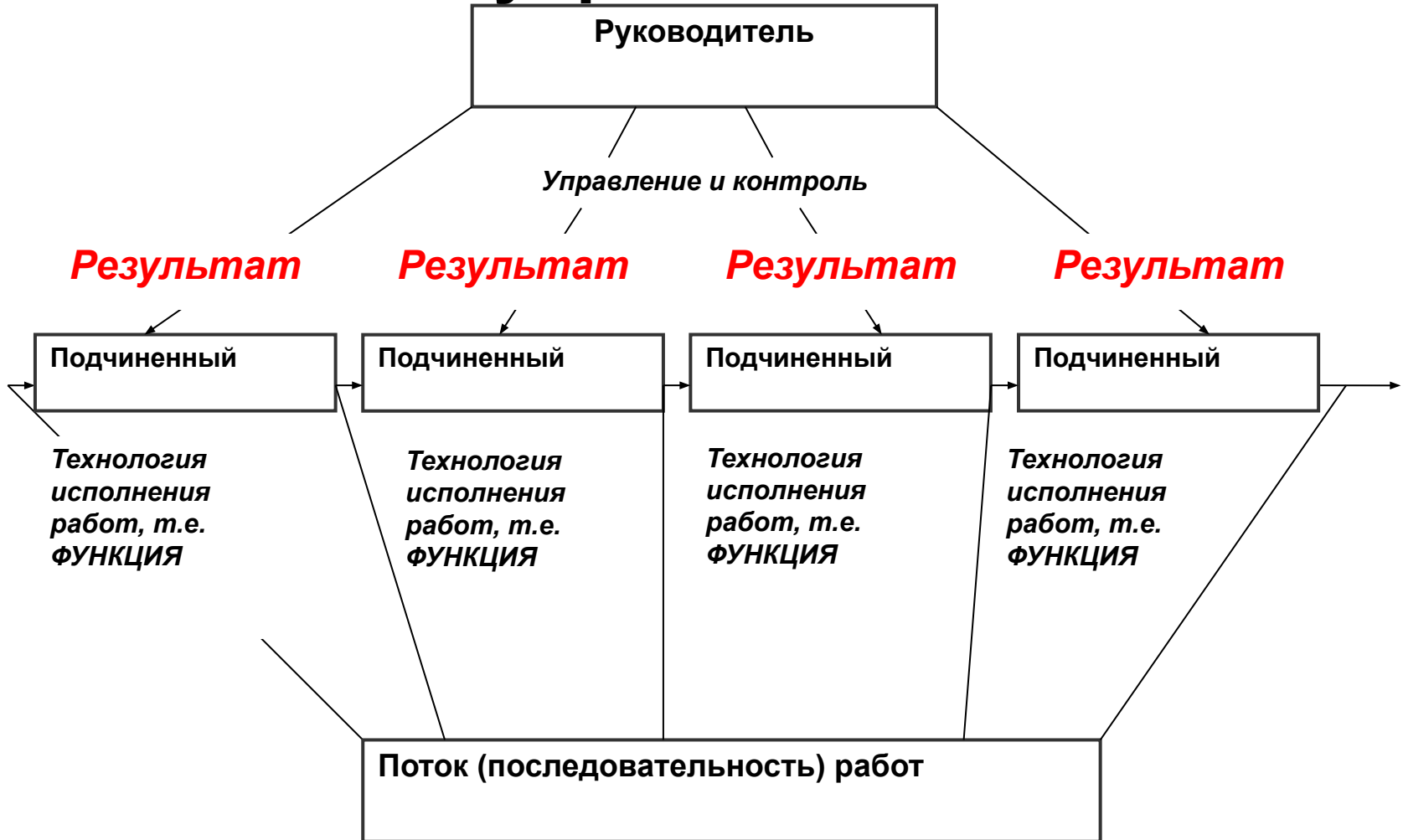
главное концептуальное **отличие** менеджера от функционального руководителя

Суть процессной бизнес-модели управления – **контроль** за **результатами** каждой экономической единицы корпорации, при самостоятельном, творческом исполнении сотрудниками их функций в пределах (внутри) бизнес-процесса

Подчиненный (исполнитель, владелец процесса) вправе сам выбирать технологии, необходимые для достижения результата.

Таким образом, возрастает роль исполнителя и повышаются требования к его квалификации

Процессная бизнес-модель управления



Норма управляемости при процессной бизнес-модели управления составляет 12 ± 5 человек, т.е. практически в три раза выше по сравнению с функциональной бизнес-моделью управления

Наложение организационной структуры управления (ОСУ) и процессной бизнес-модели предполагает согласование, координацию бизнес-процессов (экономических единиц) корпорации

Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие *бизнес-процесс*, как целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, нацеленная на достижение **конечного, измеримого и конкретного экономического результата для корпорации и потребительской ценности для потребителя.**

Конструирование
(выделение/**инжиниринг**) бизнес-
процессов их оптимизация (**реинжиниринг**
бизнес-процессов - Business Process
Reengineering, BPR) в современной
теории корпоративного управления
становится новым и самостоятельным
видом менеджерской деятельности

Основные потребители процессной бизнес-модели управления – специалисты в сферах:

- стратегического менеджмента
- реинжиниринга бизнеса
- менеджмента качества
- оперативного управленческого учета и оперативного менеджмента
- внедрения «бережливого производства» и аутсорсинга

Процессное управление (Business Process Management):

- приводит к сокращению ступеней управления за счет увеличения нормы управляемости;
- обеспечивает точное определение результатов деятельности как общих, так и личных;
- позволяет существенно сократить количество работающих за счет сокращения ненужных работ;
- придает деятельности компании целенаправленность;
- создает основу для формирования эффективной системы мотивации работы персонала.

Тест 1: звено управления - это

- A. обособленный вид деятельности корпорации
- B. самостоятельный процесс, производящий конкретную продукцию
- C. обособленное подразделение со строго очерченными функциями

Тест 2: Степень управления - это

- A. совокупность звеньев, находящихся на одном уровне иерархии управления
- B. совокупность функций, выполняемых одним исполнителем
- C. совокупность процессов равных по экономическим результатам

Тест 3: найдите соответствие

А. Этапы
управленческого
цикла

В. Основные
бизнес-функции
управления

1. Производство
2. Финансы
3. Снабжение
4. Формирование целей
5. Планирование
6. Организация
7. Персонал
8. Учет
9. Сбыт
10. Анализ
11. Контроль
12. Координация

Тест 4: норма управляемости при процессном управлении составляет:

- A. 12 ± 2 человека
- B. 5 ± 2 человека
- C. 12 ± 5 человек
- D. 5 ± 7 человек

Тест 5: Суть процессной бизнес-модели управления:

- A. контроль выполнения функций исполнителем
- B. контроль результатов каждой экономической единицы корпорации
- C. верно все указанное
- D. не верно ничего из указанного