

# **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.

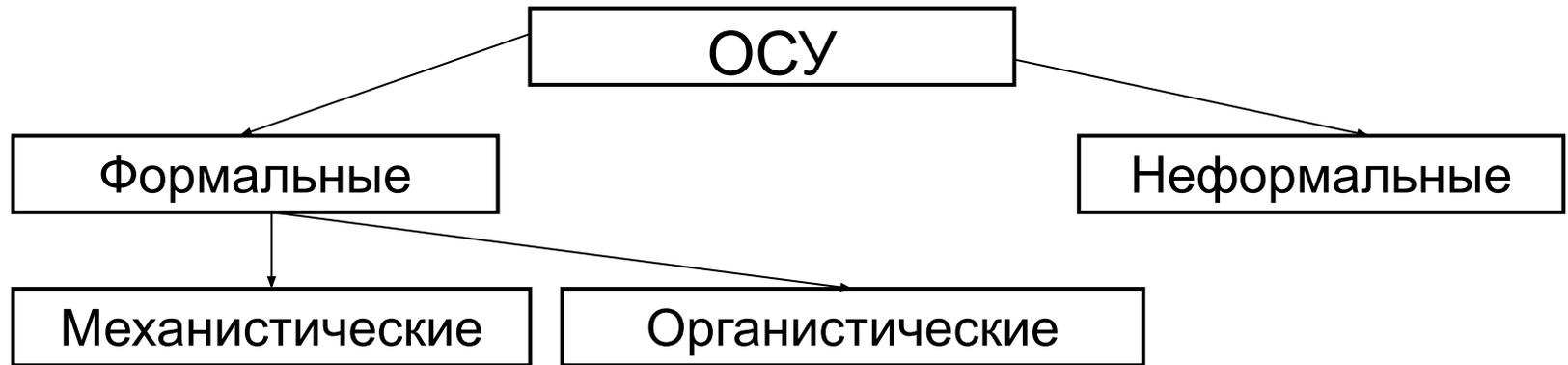
**Горизонтальные связи** – связи кооперации, координации и согласования равноправных звеньев управления, являются, как правило, одноуровневыми (находятся на одной ступене управления)

**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

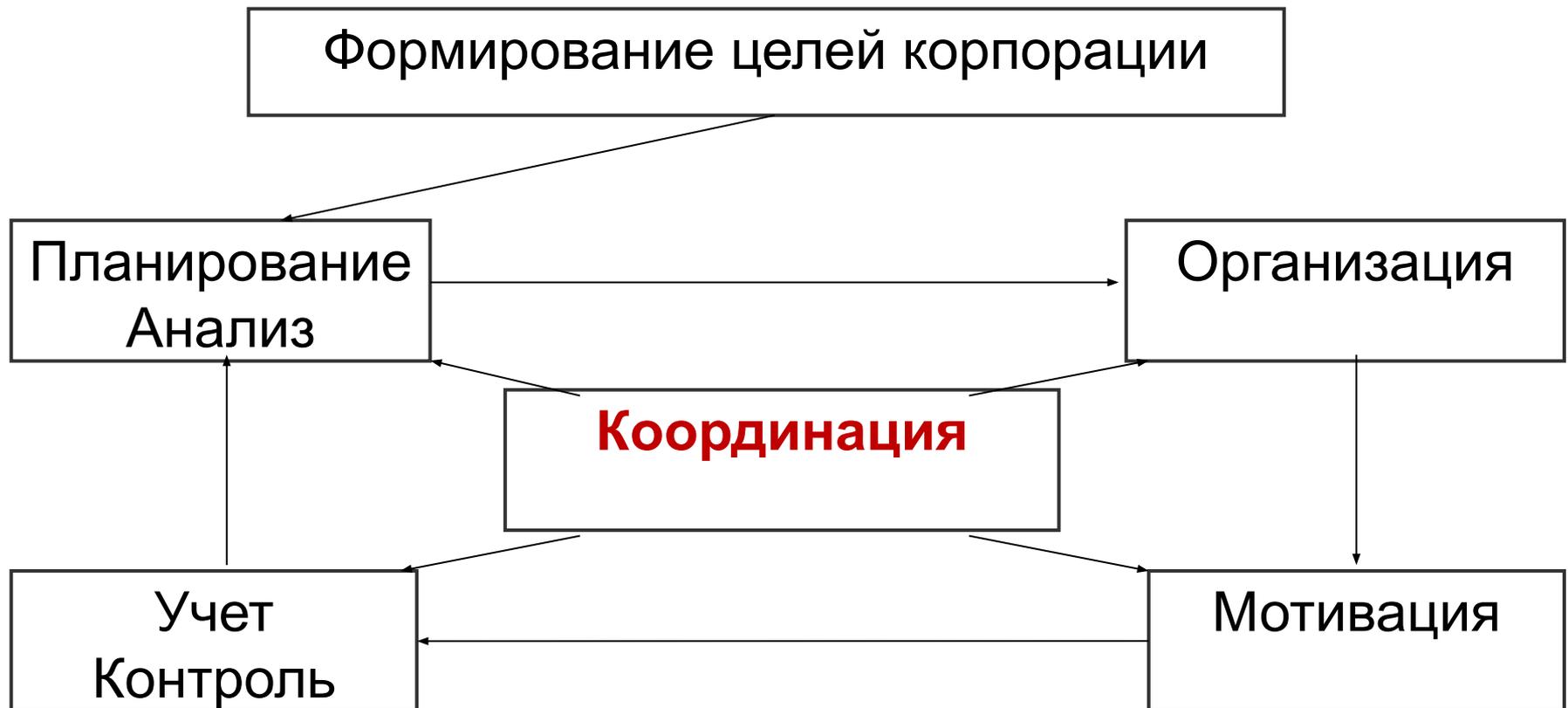
Этапы управленческого цикла	Пр	И	И	Ф	С	К	М	Э	Б	Ме	Соб	Корпо	Эко	Пр
	ои	н	н	и	на	ач	ар	э	зо	жду	стве	ратив	ном	ро
Формирование целей														
Планирование														
Организация														
Учет														
Анализ														
Планирование														
Контроль финансов														
Координация														

Организация финансирования

Финансовый анализ

Координация разработки, реализации и анализа исполнения 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  $5 \pm 2$  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

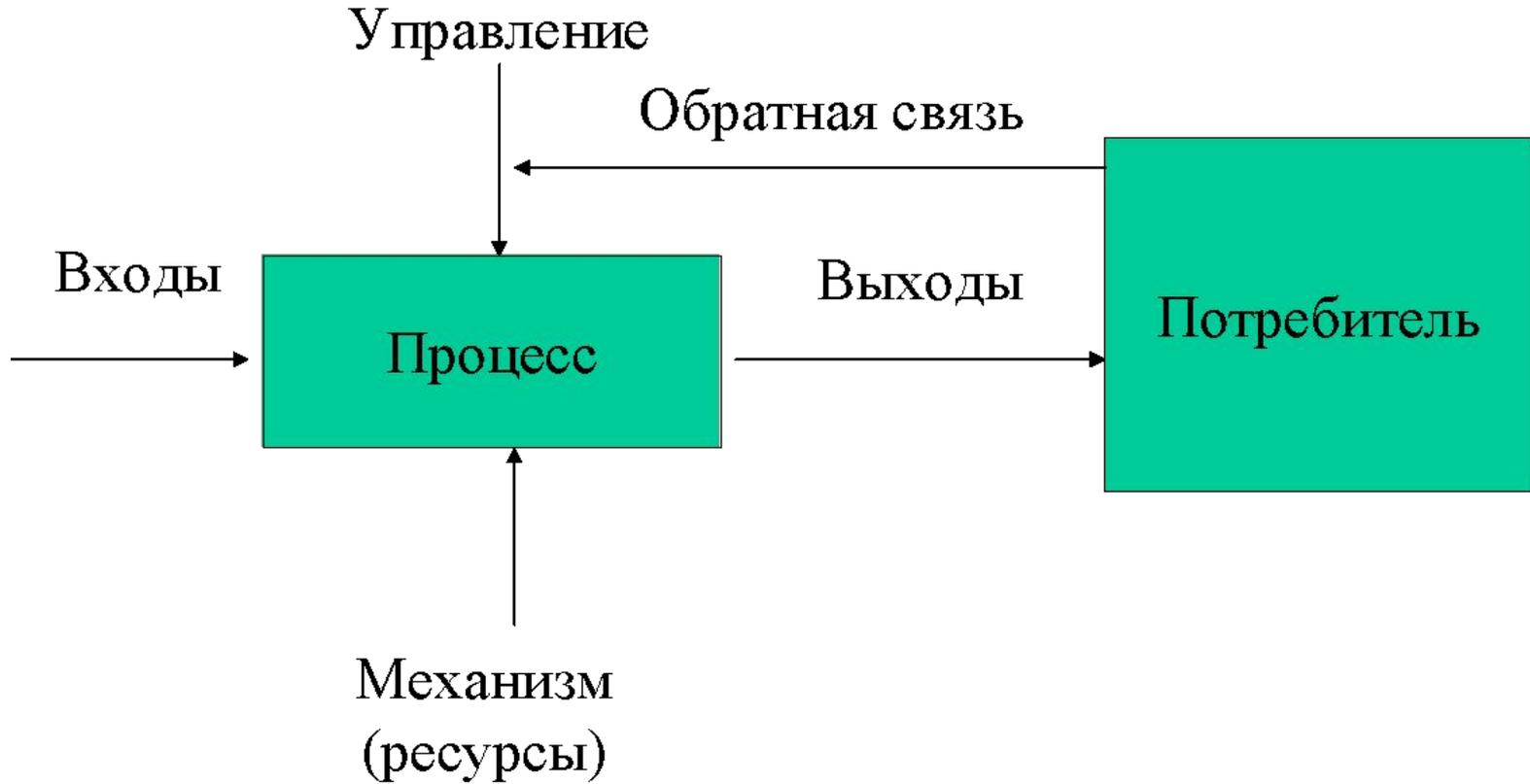
Корпорация - это не только перечень функций и организационная структура управления, но, в первую очередь, - это экономический субъект, исповедующий принцип **соотнесения результата и затрат**, и стремящийся к превращению первого над вторым – извлечению прибыли

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

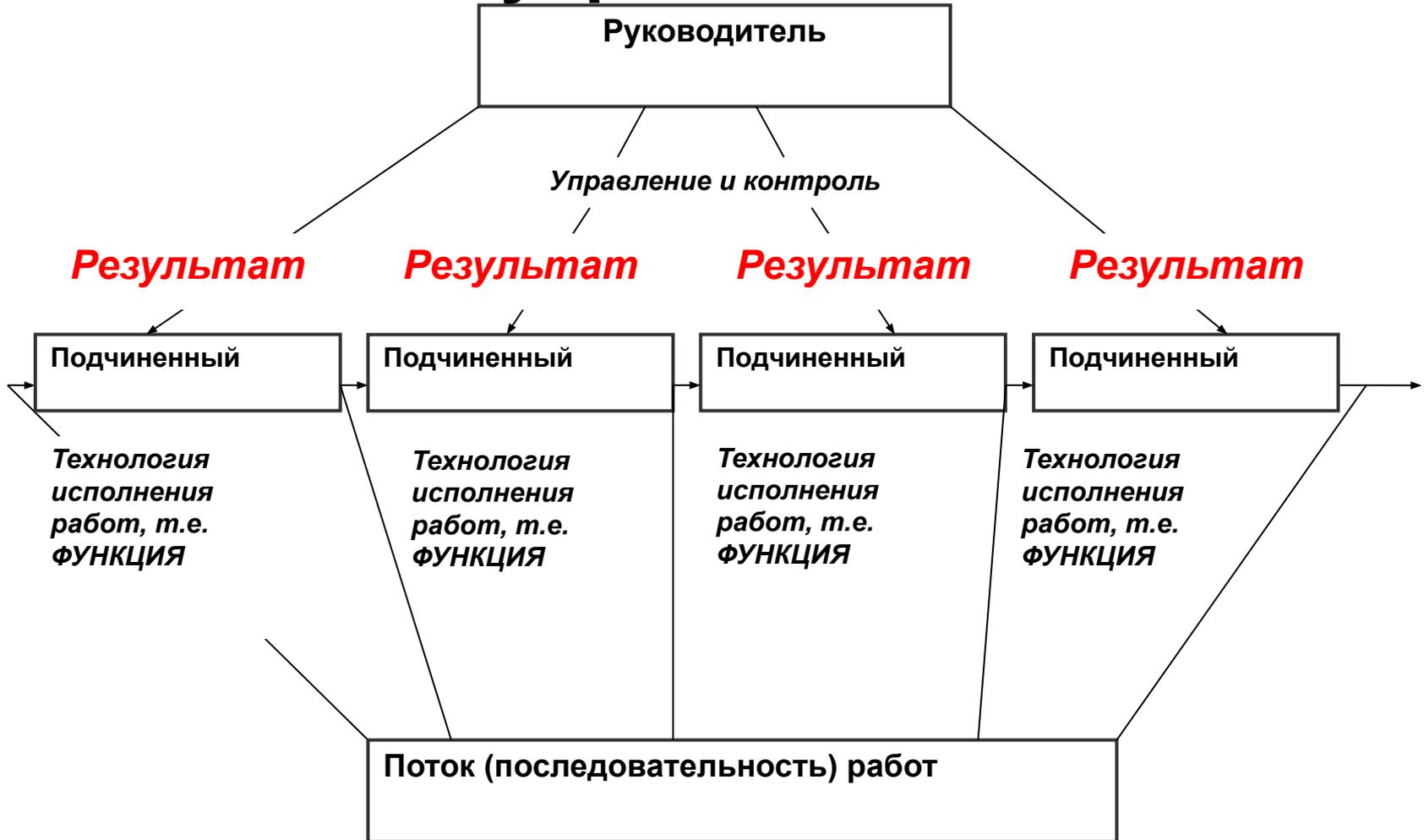
главное концептуальное **отличие** менеджера от функционального руководителя

**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  $12 \pm 5$  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.  $12 \pm 2$  человека
- B.  $5 \pm 2$  человека
- C.  $12 \pm 5$  человек
- D.  $5 \pm 7$  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