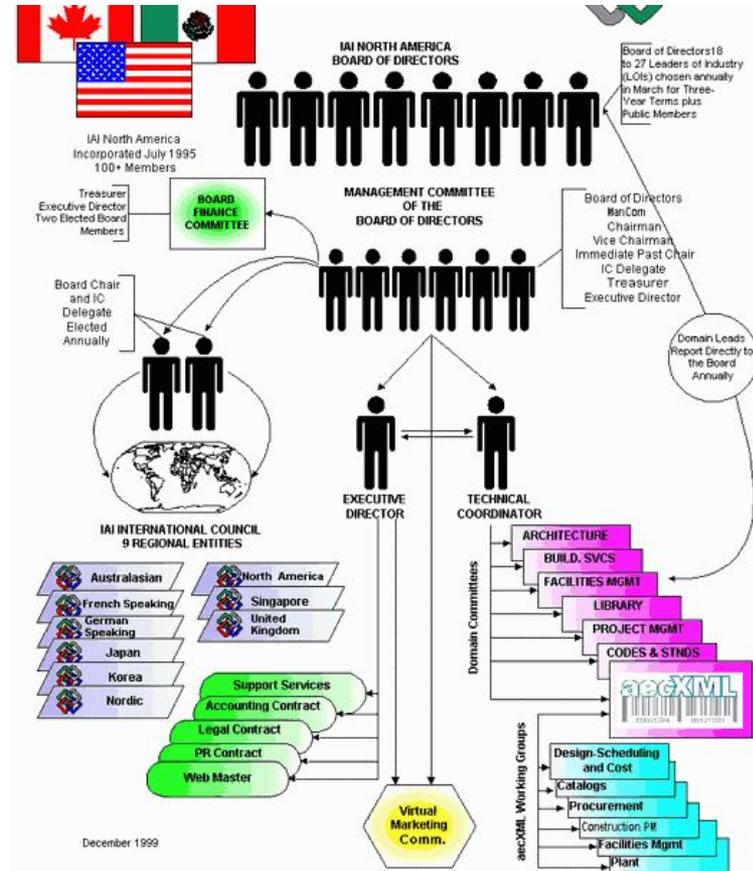


# Разработка корпоративной структуры



# 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

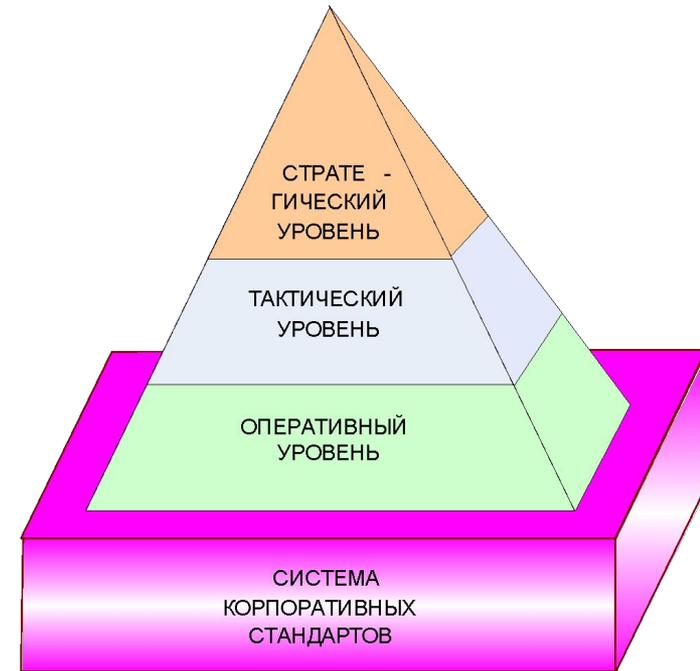
- **Процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает “стареть”**



- **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

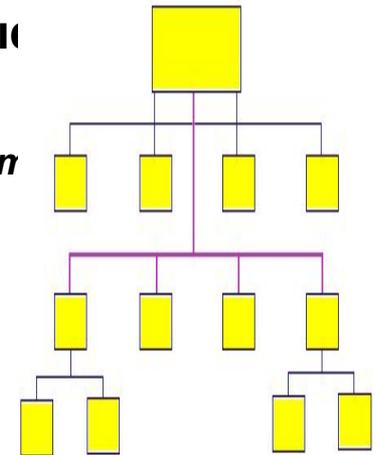
- Принцип соответствия генеральной стратегии, целям и задачам корпорации
- Принцип адаптивности структуры
- Принцип оптимального уровня централизации руководства корпорацией
- Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации сотрудников по выполняемым функциям
- Принцип персональной ответственности
- 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	<b>Создание окончательного варианта оргструктуры, приказ о введении в действие</b>	<b>Положение об оргструктуре, Приказ о введении в действие оргструктуры</b>
5	<b>Разработка функциональных взаимосвязей</b> в компании (распределение ответственных исполнителей, контролеров, принимающих решение, участников по исполнению бизнес-функций и функций управления)	<b>Таблица взаимосвязей по подразделениям</b>
6	<b>Создание Положений о подразделениях</b>	<b>Положения о подразделениях</b>
7	<b>Создание 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 разделенных 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

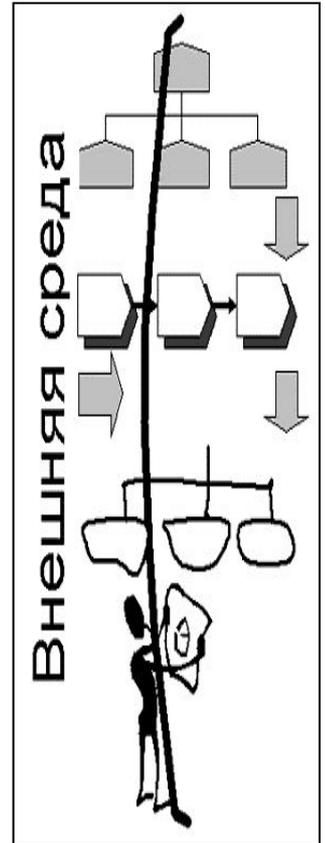


# 1. Разработка организационной структуры – с чего начать?

- ▣ 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

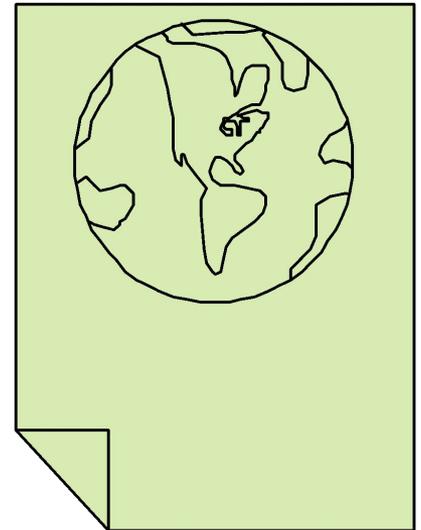
**Необходимо объединить две противоположные задачи:**

- **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)

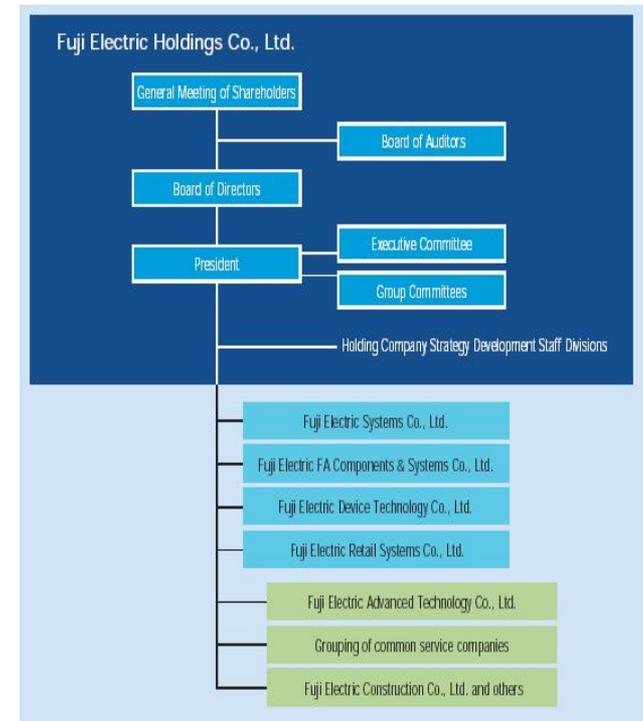
## 5. Распределение функциональных взаимосвязей (продолжение)

- 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:

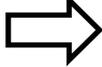
- ▣ «жесткие» структуры управления
- ▣ строятся на базе иерархического принципа и единоначалия
- ▣ ориентированы на коммуникации вертикального типа и функциональный подход к управлению (в структуре управляющей системы создаются соответствующие функциональные подсистемы)

# Краткая характеристика типов оргструктур

## Органические:

- гибкие структуры, способные адаптировать свою форму, приспособиваясь 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

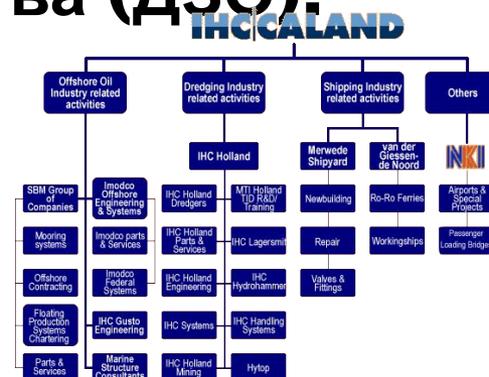
## Примеры выбора оргструктуры в соответствии корпоративной стратегией

- **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 целое.**
- 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