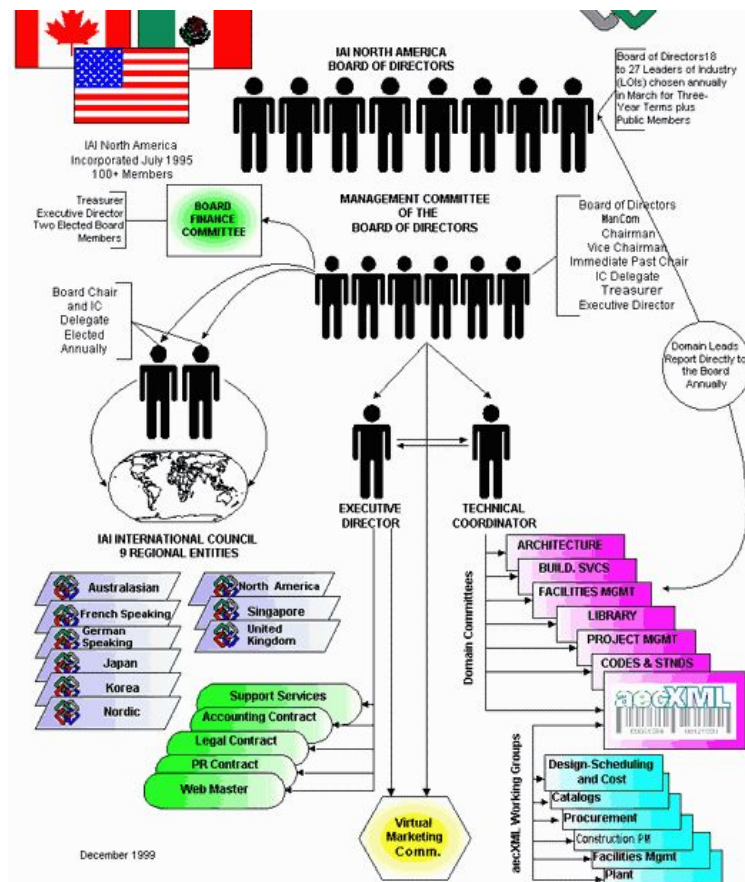


Разработка корпоративной структуры



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**

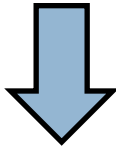
Распрощаемся с иллюзиями...

- ▣ **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

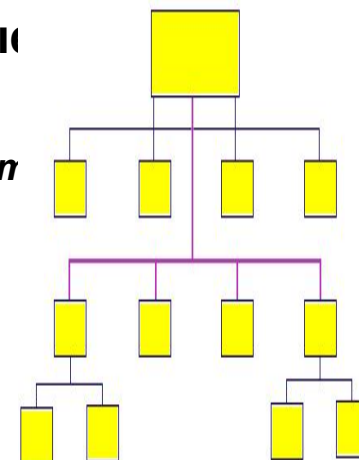
- Принцип соответствия генеральной стратегии, целям и задачам корпорации
- Принцип адаптивности структуры
- Принцип оптимального уровня централизации руководства корпорацией
- Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации сотрудников по выполняемым функциям
- Принцип персональной ответственности
- 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	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 оргструктуры
5	Разработка функциональных взаимосвязей в компании (распределение ответственных исполнителей, контролеров, принимающих решение, участников по исполнению бизнес-функций и функций управления)	Таблица 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 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

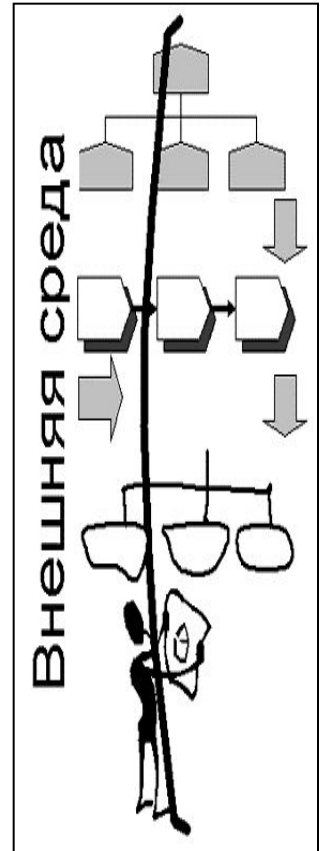


1. Разработка организационной структуры – с чего начать?

- ▣ 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

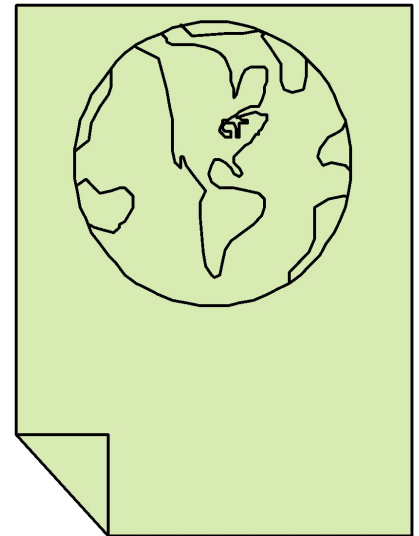
Необходимо объединить две противоположные задачи:

- **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)

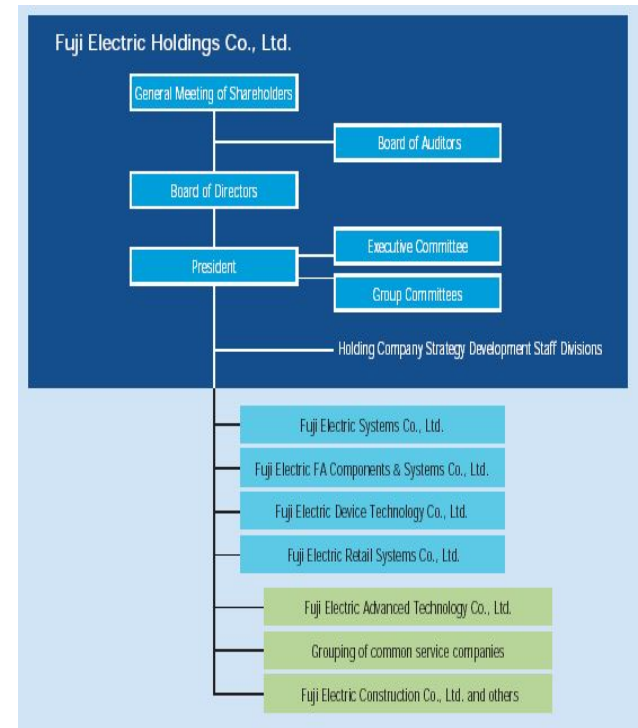
5. Распределение функциональных взаимосвязей (продолжение)

- 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:

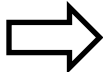
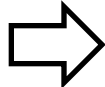
- ▣ «жесткие» структуры управления
- ▣ строятся на базе иерархического принципа и единоначалия
- ▣ ориентированы на коммуникации вертикального типа и функциональный подход к управлению (в структуре управляющей системы создаются соответствующие функциональные подсистемы)

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

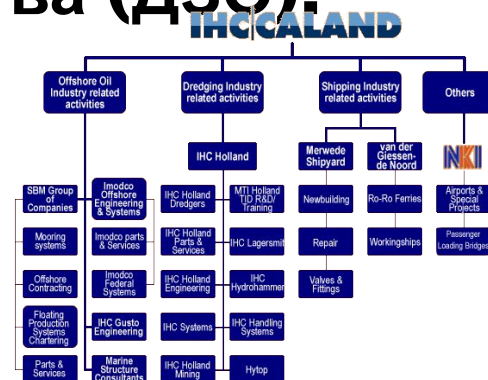
Холдинг - система коммерческих организаций, включающая:

▣ «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