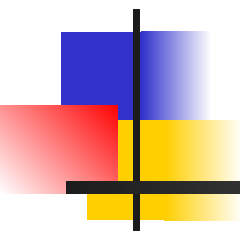


Управление изменениями и организационное развитие. Формирование орг. структуры компании



Коробейникова Светлана Владимировна
К.э.н., профессор кафедры корпоративного
управления ФВШКУ РАНХиГС

Современная среда бизнеса

Система 3 «С»

Clients

клиенты

- Индивидуальность
- Информированность
- Самостоятельность



Клиенты знают, чего хотят, сколько готовы заплатить и как получить товар или услугу на выдвигаемых им условиях!

Competition

конкуренция

- Многообразие конкурентных основ
- Интернационализация
- Сокращение времени выхода на рынок
- Достижения лидеров – стандарты для всех



Держаться наравне с другими – мало, надо находиться в шеренге с мировыми лидерами в какой-либо области соперничества!

Changes

изменения

- Изменение – нормальное состояние бизнеса
- Растет скорость
- Возникают вне рамок текущих ожиданий



Для успеха в бизнесе необходимо отслеживать изменения одновременно по многим направлениям!

Конкурентоспособность

Литература

1. Адизес Ицхак Управление жизненным циклом корпорации – М.: Питер, 2007.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
3. Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости. 2-е изд. – М., Изд-во «Омега-Л», 2009.
4. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия М., ЮНИТИ, 2001.
5. Быкова А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003 .
6. ~~Генри Минцберг. Структура в кулаке. - М. : «Питер»2009.~~
7. Горбунов А.Р. «Дочерние компании, филиалы, холдинги», М. 1999 г.
8. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. М.: Волтерс Клувер, 2005.
9. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации – М., Дело, 2008.
10. Джеймс Харрингтон Совершенство управления изменениями – М., Стандарты и качество, 2008.
11. Джефф Хау Краудсорсинг – М., Альпина Паблишер, 2012.
12. Джинни Даниэль Дак Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2003.
13. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса М., Альпина Паблишер, 2001.
14. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000.
15. Коттер Джон П. Впереди перемен/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
16. Кристиан Фрайлингер. Сила видения. М.:Издательство Рудольф Траунер 1996.
17. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале Бизнес в стиле фанк. – СПб.: Bookhouse Publishing AB, 2000
18. **Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний М., Высшая школа, 2011.**
19. Мау В.А. Кризисы и уроки. Экономика России в эпоху турбулентности. – М., Издательство Института Гайдара, 2016.
20. Паппе Я.Ш. «Олигархи»: Экономическая хроника, 1992-2000. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000
21. Пригожин А.И. Методы развития организаций – М., Дело, 2003.
22. Стратегия успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий/ Леонтьев С.В., Масютин С. А., Тренев В.Н.– М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
23. Франсис Гуияр, Джеймс Келли Преобразование организации - М., Дело, 2000.
24. Шиткина И.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты, М.: ООО «Городец-издат», 2003.



Harvard
Business
Review
10
лучших
статей

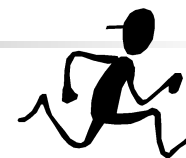
Управление изменениями

МИФЫ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ (РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ)

- В ней нуждаются предприятия в состоянии **банкротства или кризиса**
- Реструктуризация – это **разукрупнение** предприятия
- Ею должны заниматься **правительство** (варианты: местная администрация, внешний управляющий, консультанты)
- Консультанты тут не помогут, поскольку не знают нашей **конкретики**
- Реструктуризация невозможна, так как нельзя избавиться от **социальной сферы**
- Она ухудшит **социальный климат** на предприятии (в населенном пункте)
- Она сегодня нецелесообразна, так как порождает **центробежные тенденции**
- Главный дефицит при реструктуризации – это **дефицит денег**
- Сценарий реструктуризации каждый раз **придумывается заново** для конкретного предприятия

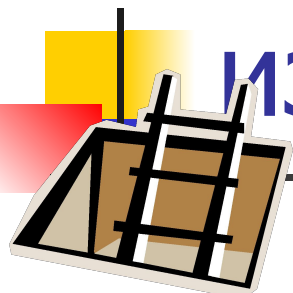


Типичные ошибки масштабных преобразований

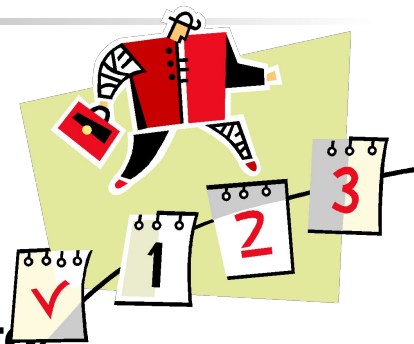


- Избыток самоуспокоенности у персонала
- Неумение создать эффективную команду реформаторов
- Недооценка необходимости четко формулировать конечные цели
- Отставание системы внутреннего информирования от темпа преобразований
- Мягкость по отношению к саботажникам
- Отсутствие ощутимых быстрых успехов
- Преждевременное празднование победы
- Изменения не укореняются в корпоративной культуре

8 этапов масштабных изменений



1. Осознание необходимости перемен
2. Создание реальной команды реформ
3. Миссия и стратегия
4. Пропаганда новой концепции будущего
5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях
6. Планирование промежуточных результатов
7. Закрепление достигнутых результатов и углубление перемен
8. Формирование адекватной корпоративной культуры



Управление изменениями: основные стадии

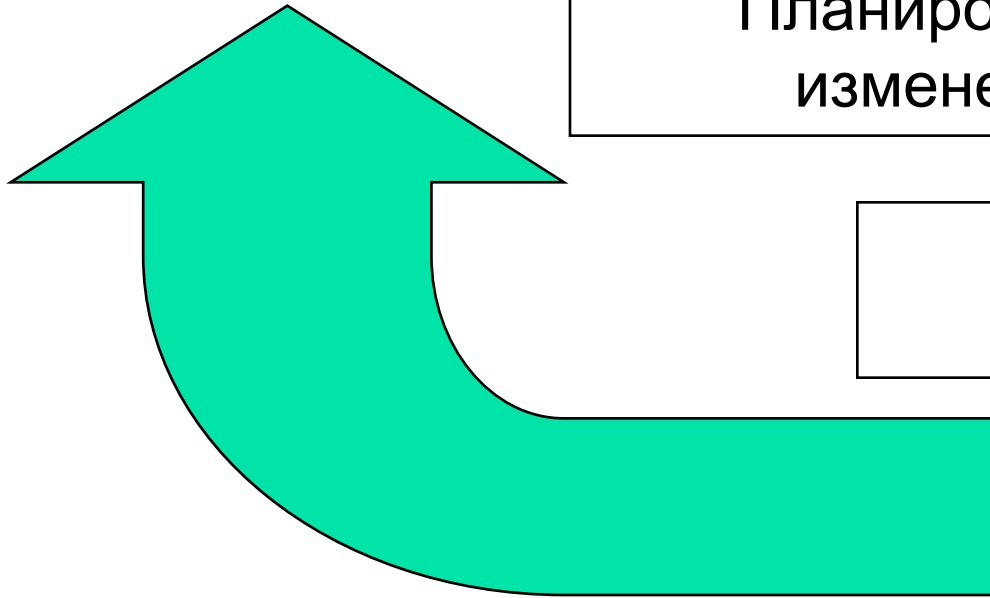


Осознание необходимости
изменений

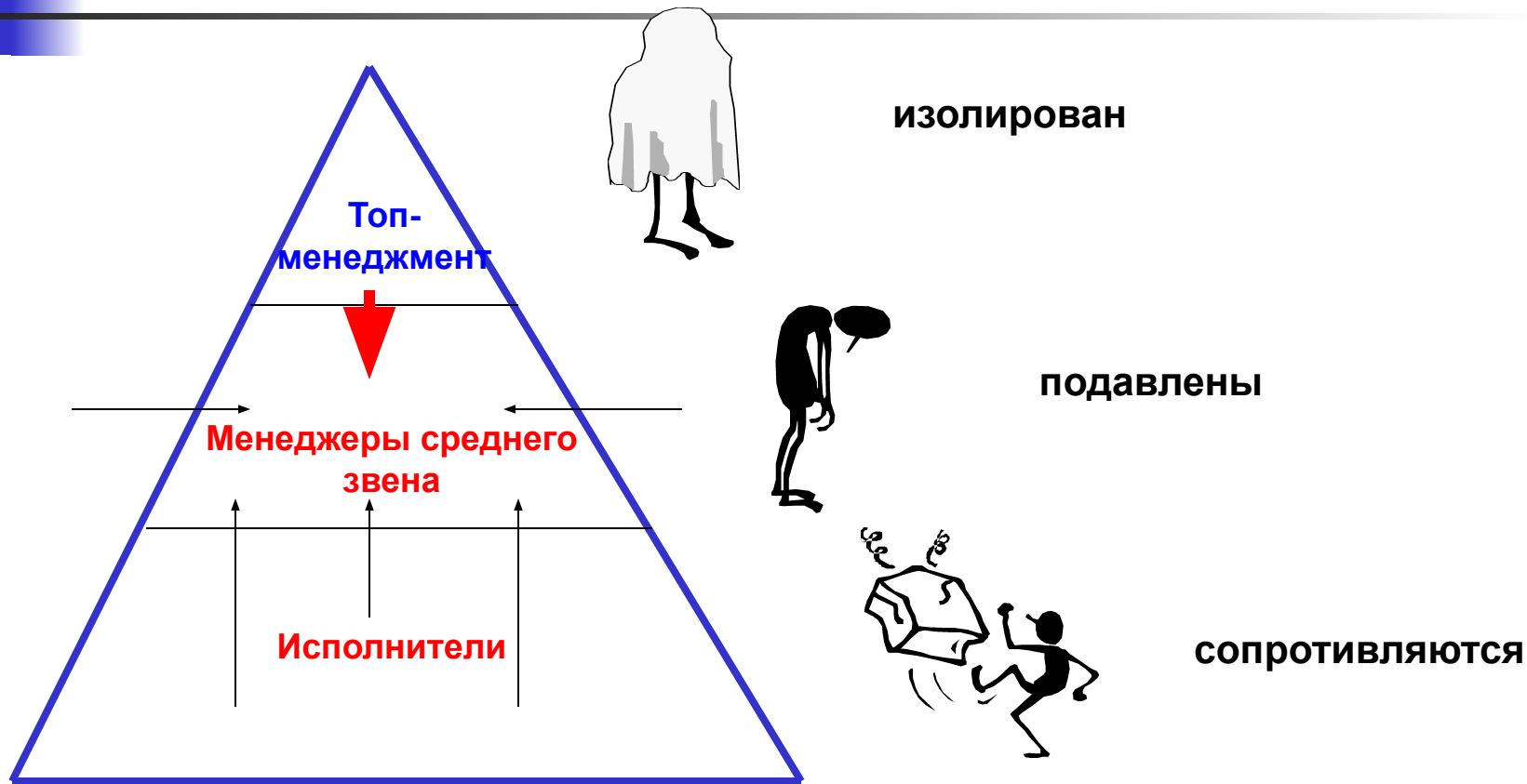
Планирование
изменений

Осуществление
изменений

Консолидирование
изменений

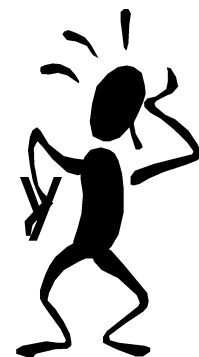


Реакция персонала на введение изменений



Осознание необходимости изменений

- Почему изменения нужны сейчас?
- Каковы причины изменений?
- Что будет источником изменений нас?
- Какой тип изменений подходит для нашей компании?



Результат:

беспокойство + здоровый интерес к переменам

Планирование изменений

- Определяем цели
- Определяем формы изменений
- Оцениваем сложность, время, деньги
- Планируем пути вовлечения людей
- Разрабатываем план
- Прогнозируем результаты
- Предвидим сопротивление
- Проверяем и контролируем планы



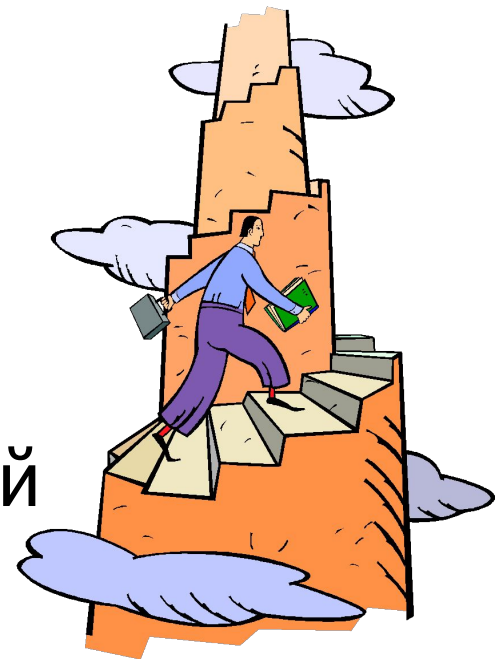
Осуществление изменений

- Информлируем заинтересованные группы об изменениях
- Распределяем ответственность за выполнение
- Поддерживаем уверенность в необходимости участия
- Боремся с сопротивлением
- Меняем культуру

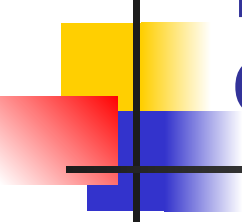


Консолидация изменений

- Осуществляем мониторинг результатов
- Вносим коррективы в планы
- Постоянно поддерживаем участников процесса перемен
- Строим новые планы изменений на базе результатов текущих



Масштабные изменения - реструктуризация компании и ее отдельных дивизионов



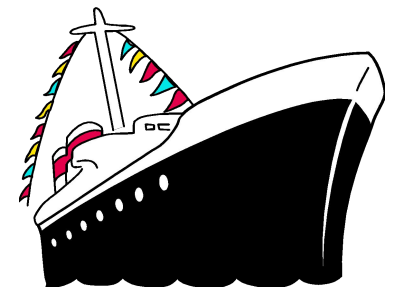
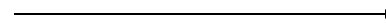
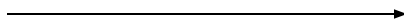
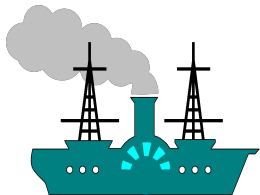
Процесс **адаптации** компании к **изменяющимся условиям внешней среды**, путем внедрения существенных изменений в различные подсистемы организации:

- производственный комплекс,
- финансовую структуру,
- организационную структуру,
- информационную систему,
- систему управления персоналом и т.д.

КРИВАЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ



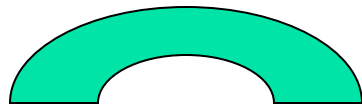
Введение развитие зрелость насыщение вырождение или возрождение





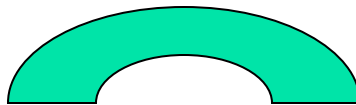
«Три кита» реструктуризации

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ



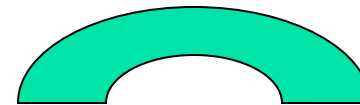
МЕНЕДЖМЕНТ

Освоение технологий менеджмента и использование внутренних резервов (санация затрат) – полностью в руках директоров и российских консультантов



МАРКЕТИНГ

Стратегический маркетинг (поиск хорошего продукта и хорошей технологии) – практически все сосредоточено на Западе, необходимы западные консультанты.



ФИНАНСЫ

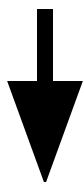
Инвестиции – зависят, во-первых, от правительства (создание благоприятного инвестиционного климата), во-вторых, от предприятия (качество управления).

ЭТАПЫ МАСШТАБНЫХ ОРГАНЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Первичная
реструктуризация**



- «Пожарные меры»
- Миссия и стратегия
- Диагностика
- Разработка программы



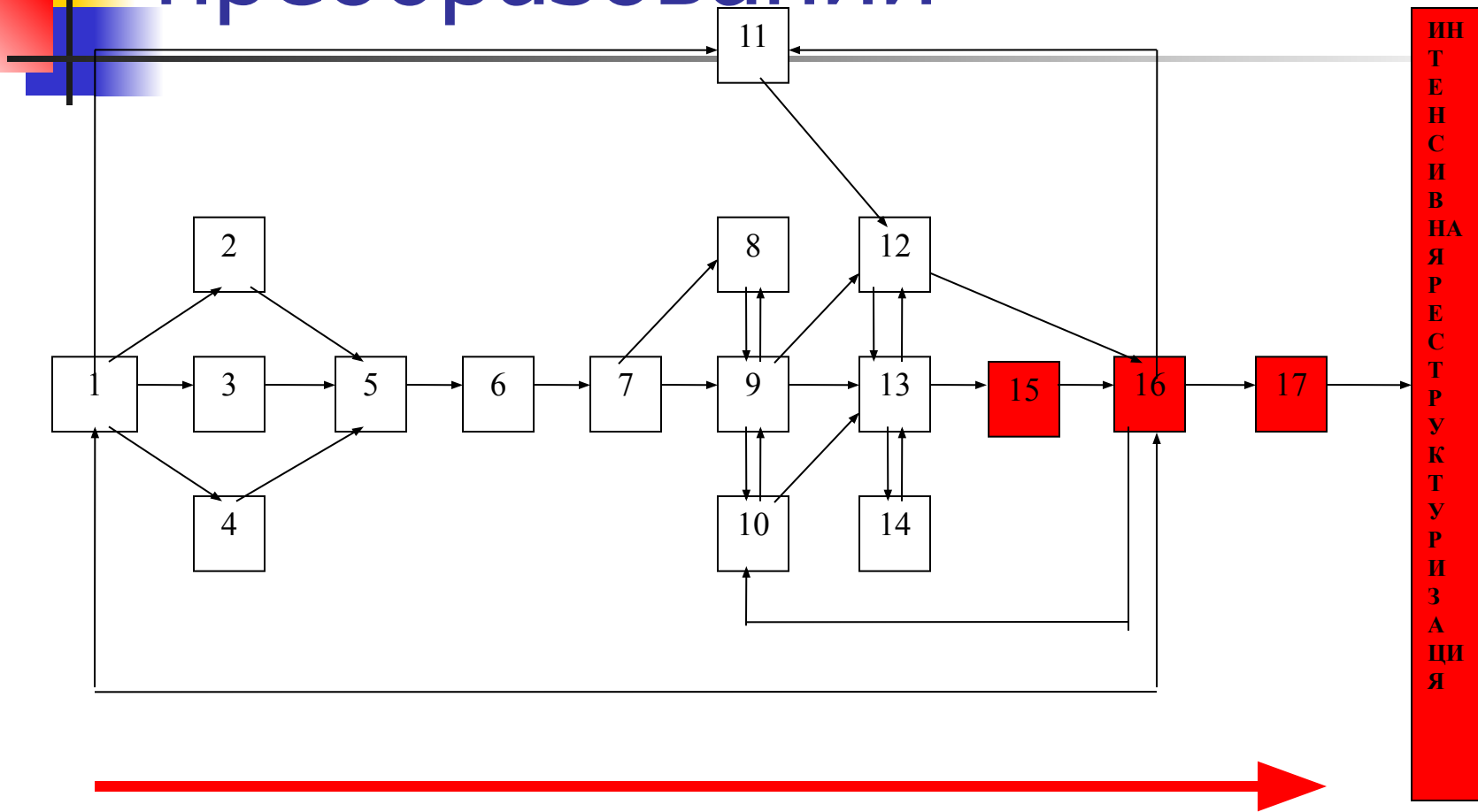
**Интенсивная
реструктуризация**



- Реализация программы
- Корректировка программы
- Оценка результатов
- Планирование новых изменений



Первичный этап преобразований

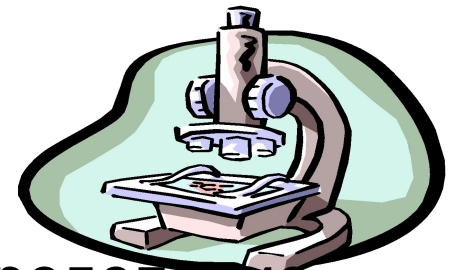




Комплексная диагностика



- ситуационный анализ;
- организационно-управленческий анализ;
- финансово-экономический анализ;
- производственно-хозяйственный анализ
- анализ кадрового потенциала;
- оценка бизнеса и компании



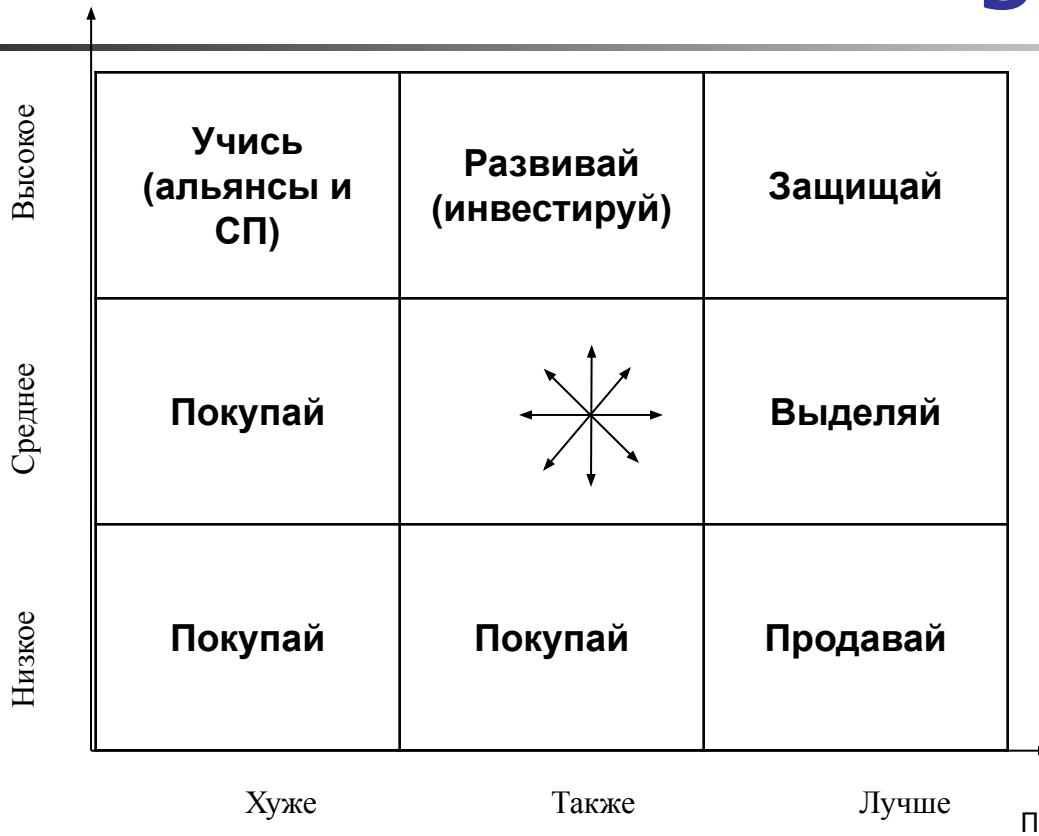
Результат - «бизнес-портрет» компании, определение стратегии ее развития, формирование целей и задач проекта реструктуризации.

Ситуационный анализ

<i>Направления анализа</i>	<i>Содержание</i>	<i>Источник информации</i>
1. SWOT-анализ	Выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, исходя из состояния внешней среды	Информация о внешней среде, сведения о производственной структуре компании и прочее
2. Анализ стратегической позиции	Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом	Информация о внешней среде, производственные показатели деятельности фирмы, организационная структура
3. Анализ сегментов рынка	Определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
4. Анализ конкуренции	Определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
5. Позиционный анализ	Определение и анализ места, занимаемого фирмой, ее продукцией, отдельными торговыми марками и товарами по отношению к другим фирмам, торговым маркам и продуктам	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования), анализ собственной продукции

Матрица аутсорсинга ВКГ Profit Technology

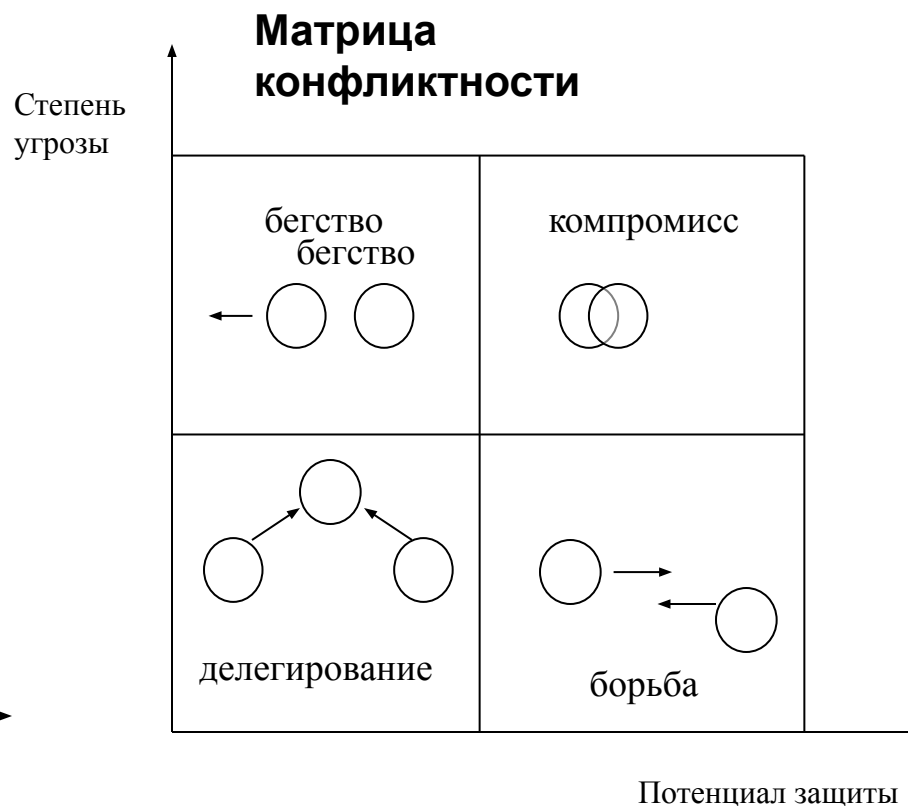
Соответствие
стратегии



Объекты анализа:

- Бизнесы
- Работы
- Процедуры
- Компетенции и др.

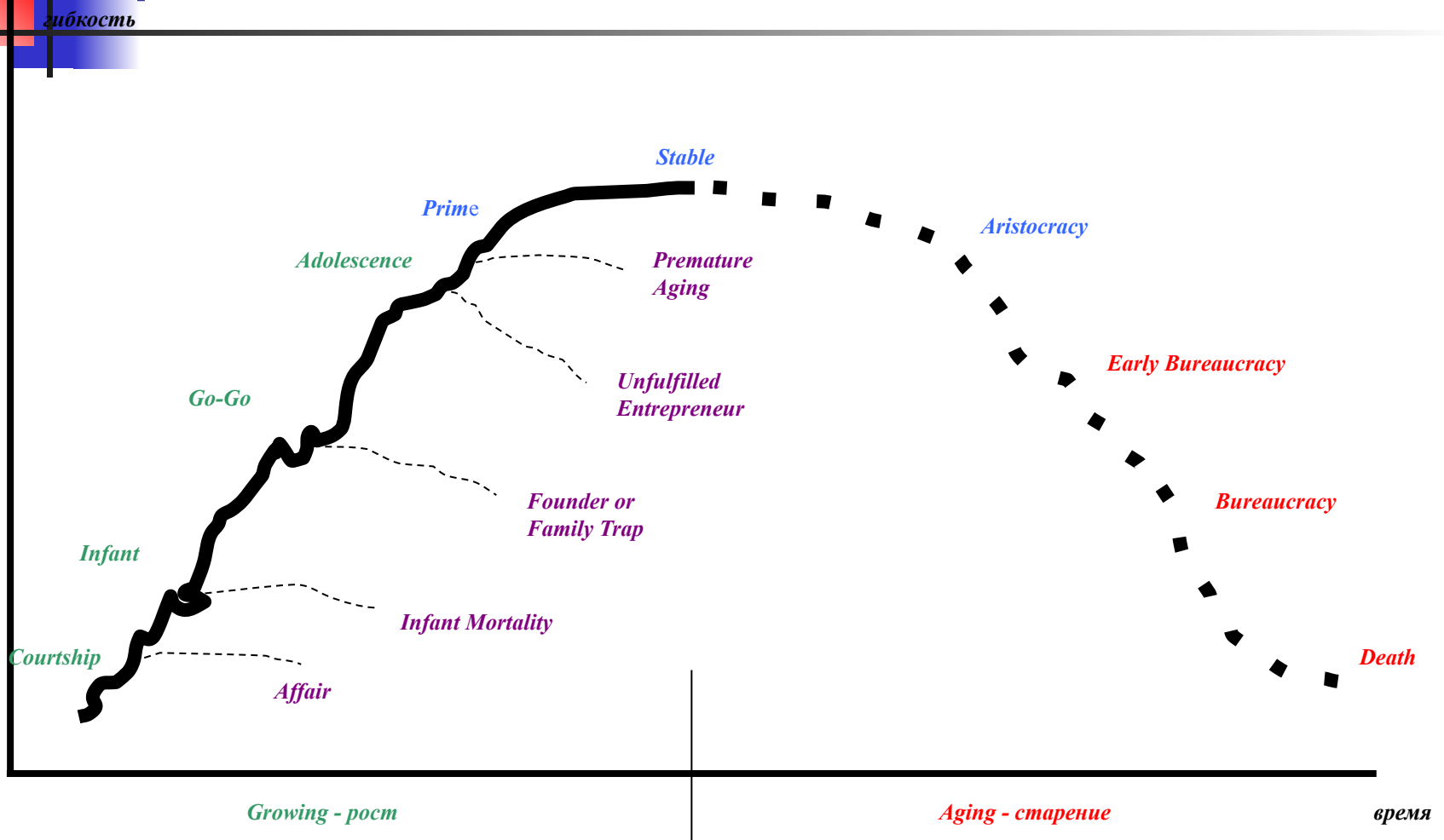
Стратегические матрицы



Организационно-управленческий анализ

<i>Направления анализа</i>	<i>Содержание</i>	<i>Источник информации</i>
Анализ системы целей компании и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии организации, целей и ограничений на их достижение; определение и анализ стратегий компании	Организационная документация, интервью, плановая документация, результаты стратегического анализа
Анализ организационной структуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование
Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью, результаты анализа организационной структуры
Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей в компании	Документация компании
Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и церемоний	Наблюдения, организационная документация

Модель этапов организационного развития компании





Основные компоненты организационной модели компании

Модель бизнеса

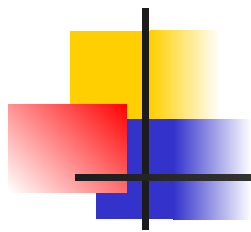
Иерархический перечень направлений бизнеса, продуктов и услуг, реализуемых компанией на рынке

Модель функций

Иерархический перечень бизнес-функции и функций управления, выполняемых в компании для реализации существующей бизнес-модели

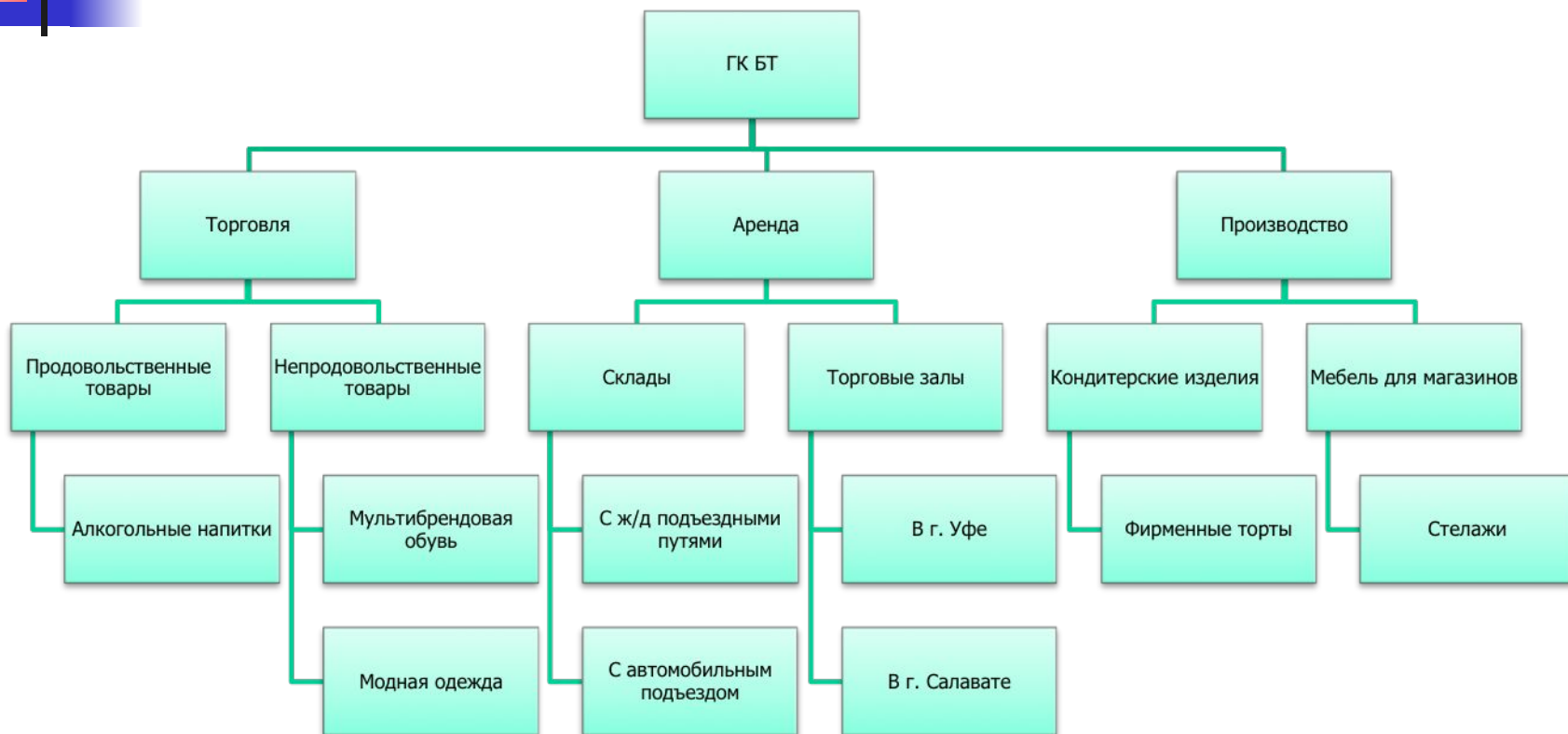
Модель структуры

Иерархический перечень подразделений и должностных позиций, реально присутствующих в компании

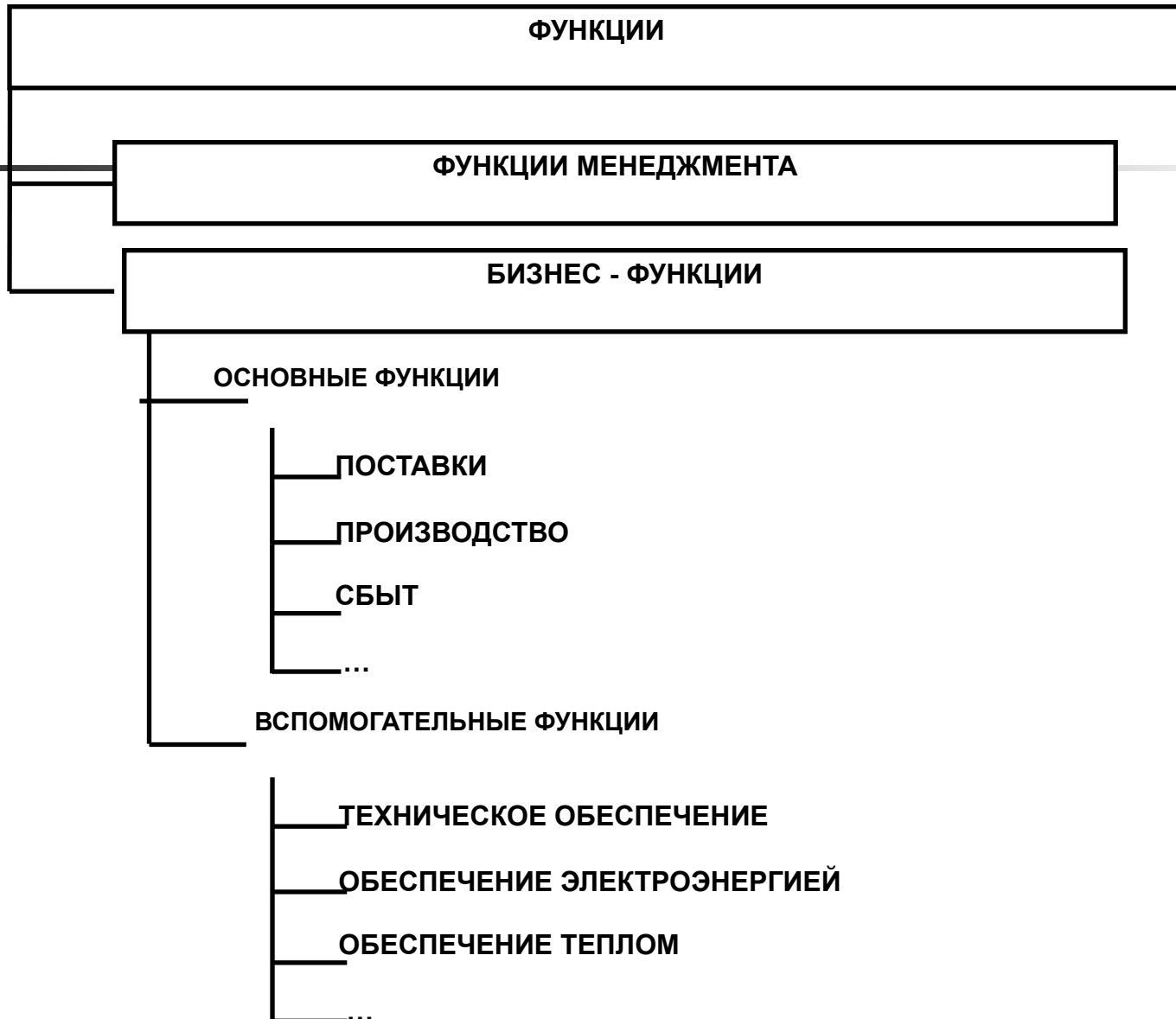


**Основные направления деятельности группы компаний
"Прогресс"**

Модель бизнеса ГК Башторг



ПРОСТОЙ КЛАССИФИКАТОР ФУНКЦИЙ КОМПАНИИ





Пример: Перечень структурных звеньев группы компаний "Прогресс"

Руководство группы.

Коммерческая деятельность

1. **Руководство коммерческой службы**
2. **Коммерческая служба**
3. **Отдел закупок**
4. **Таможенный отдел**
5. **Транспортный отдел**
6. **Отдел маркетинга и рекламы**
7. **Отдел сбыта**
8. **«Альфа» - фирма, реализующая бизнес-направление 1**
9. **«Бета» - фирма, реализующая бизнес-направление 2**
10. **«Дельта» - фирма, реализующая бизнес-направление 3**

Финансовая служба

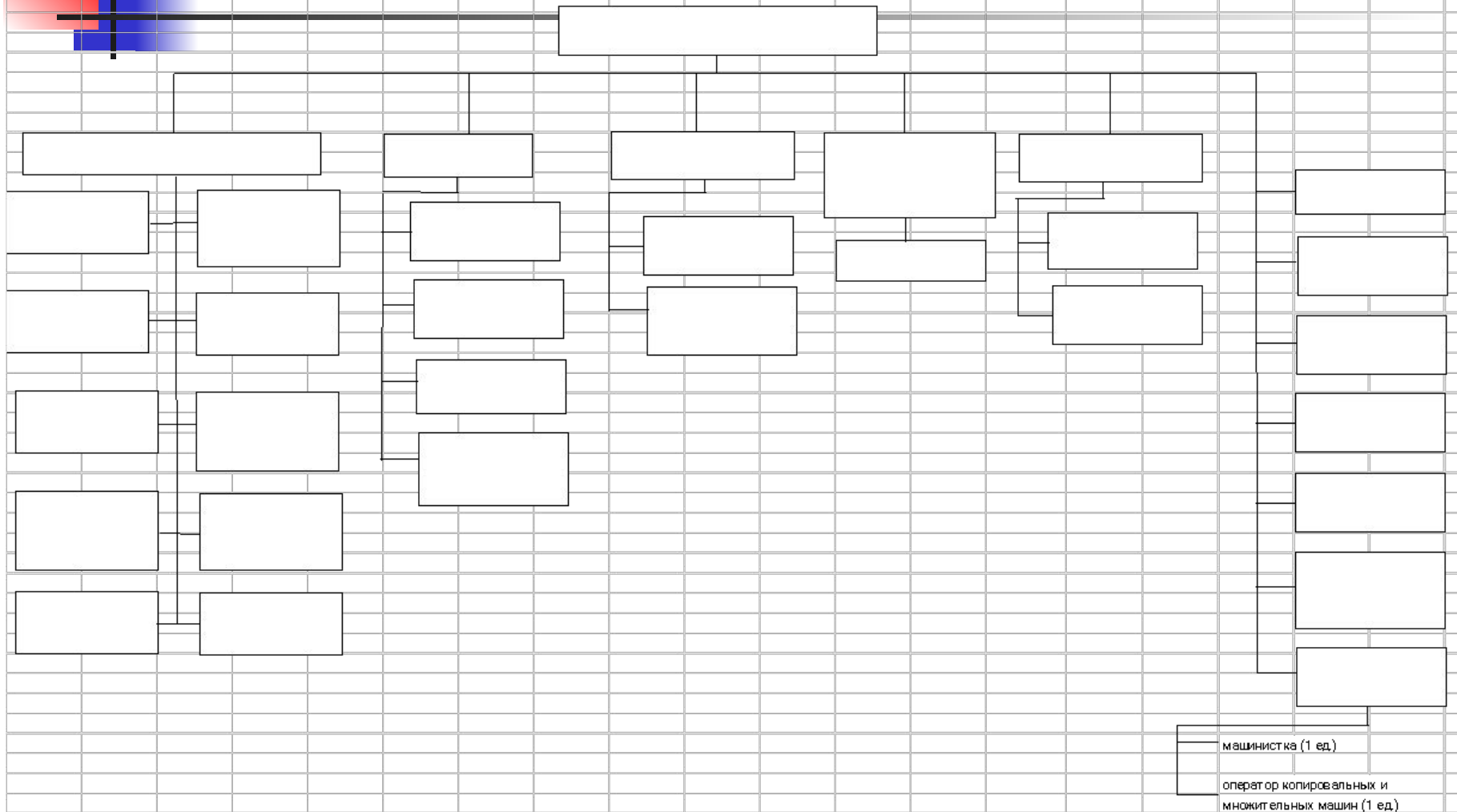
1. **Руководство финансовой службы**
2. **Финансовый отдел**
3. **Планово-экономический отдел**
4. **Бухгалтерия фирмы**

Исполнительная дирекция

1. **Руководство исполнительной дирекции**
2. **Служба управления делами**
3. **Отдел кадров и управления персоналом**
4. **Административно-хозяйственный отдел**
5. **Технический отдел**

Структура Службы движения ГУП Московский метрополитен

Организационная структура обособленного подразделения ГУП "Московский метрополитен" Службы движения на 07.11.2016



Примечание:

Финансово-экономический анализ

Направление анализа	Содержание	Источник информации
1. Анализ финансовых результатов деятельности компании	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат (эффективность) деятельности компании; оценка факторов, ее определяющих	Отчет о прибылях и убытках
2. Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности Оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности Оценка способности расплатиться по долгам	Отчет о движении денежных средств
3. Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния Анализ финансовой устойчивости Анализ ликвидности Анализ баланса Анализ деловой активности и платежеспособности Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности	Баланс компании, баланс в индексной и процентной формах.
4. Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода	Расчетные коэффициенты
5. Анализ	Оценка эффективности инвестиционных проектов	Расчетные

Производственно-хозяйственный анализ

Направление анализа	Содержание	Показатели
1. Анализ использования основных фондов	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ размера, структуры основных фондов, динамики их развития • Анализ оборачиваемости основных фондов • Анализ эффективности использования основных фондов • Анализ эффективности затрат по содержанию оборудования 	Фондоотдача основных производственных фондов Фондоемкость Амортизационная Оборачиваемость основных производственных фондов
2. Анализ использования материальных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Определение обеспеченности материальными ресурсами • Выявление дефицитных материалов • Определение ритмичности, качества, комплектности поставок • Расчет транспортных расходов • Расчет потерь от замены материалов, простоя оборудования • Оценка влияния снабжения на объем выпуска продукции и себестоимость 	Материалоотдача Материалоемкость
3. Анализ использования труда и заработной платы	<ul style="list-style-type: none"> • Определение численности, динамики трудовых ресурсов • Состав, структура, уровень квалификации • Анализ влияния численности на динамику продукции • Оценка производительности труда, ее динамики, определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда, выявление резервов ее роста • Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы, оценка резервов повышения эффективности 	Производительность труда Доля заработной платы в стоимости продукции

Оценка кадрового потенциала

Показатели	Показатели и цели оценки кадров		
	Оценка результатов работы	Качество и количество работы, инициативность, способность к руководству, подготовка подчиненных	
	Оценка характера	Поведение на службе: дисциплинированность, чувство ответственности, способность к налаживанию связей, трудовое рвение, степень уклонения от обязанностей	
	Оценка способностей	Особые способности	Знания, технические навыки, здоровье
		Психологические способности	Способность к пониманию, суждению, принятию решения Способность к выражению, ведение переговоров Способность к планированию Способность к руководству, управлению
Цели	<ol style="list-style-type: none"> Охват достоинств и недостатков Охват состояния выполнения работ. Оптимальное и справедливое обращение. 	<p>Отыскивание непроявленных способностей. Руководство работой.</p> <p>Определение зарплаты, перевод на другое место, продвижение по должности.</p>	



Оценка рыночной стоимости

оценка стоимости имущества и компании в целом, которая в зависимости от предполагаемого использования результатов и объекта оценки определяет следующие виды оценочных стоимостей:

- стоимость в пользовании (восстановительная стоимость, полная стоимость замещения, стоимость остаточного замещения),
- стоимость в обмене, рыночная стоимость,
- инвестиционная стоимость,
- ликвидационная стоимость.

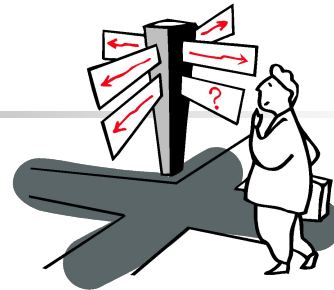
оценка видов имущества предприятия, которая проводится в отношении материальных активов, финансовых активов, нематериальных активов, предприятия в целом как единого имущественного и производственного комплекса.

Организационная диагностика компании с привлечением консультантов по управлению

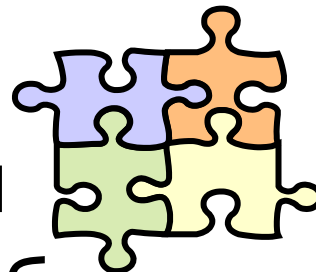
Состав работ	Продолжительность	Примечания
Самодиагностический семинар	2 дня	Участники — ключевой управленческий персонал, до 25 человек. Обязательно участие руководителя
Диагностические интервью	2-4 дня	15-20 человек (индивидуально по заранее согласованному графику)
Наблюдение за деятельностью организации	2-5 дней	Параллельно с интервью
Анализ управленческих решений (приказов, распоряжений и т.п.)	1 день	По согласованию с заказчиком
Структурирование проблемного поля компании	1 день	7-11 человек, высшее руководство, в форме круглого стола (обсуждение) + индивидуальная работа
Подготовка отчета об организационной диагностике	7 дней	Камерально, параллельно с другими этапами

Формирование проблемного поля

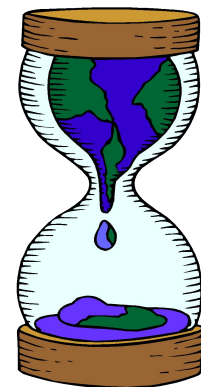
- Выявление круга проблем и перспективных задач



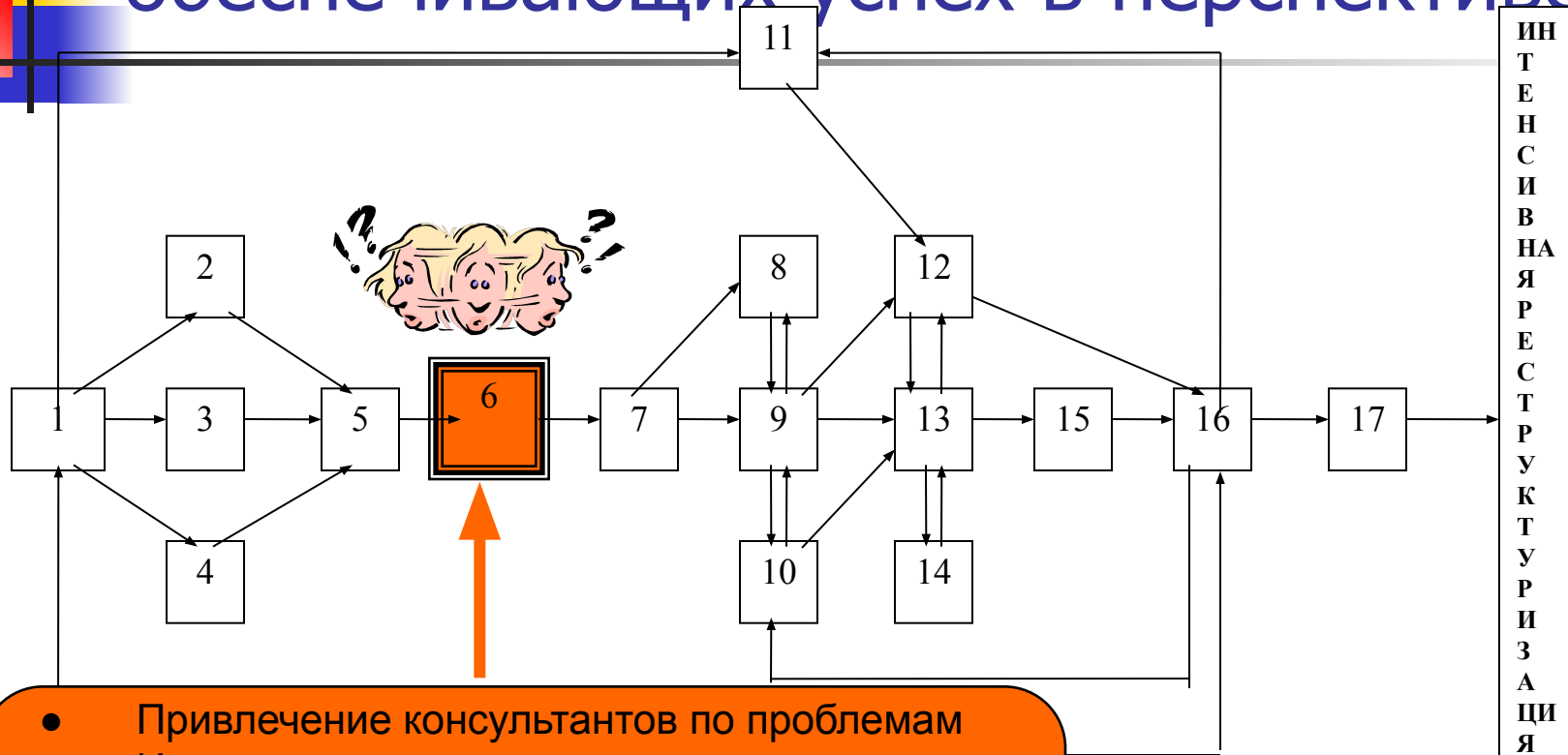
- Агрегирование проблем и задач в проблемные области



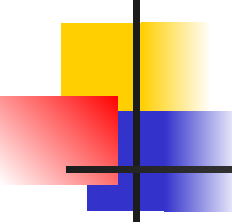
- Ранжирование проблем и задач по степени важности и срочности



Поиск способов решения проблем, обеспечивающих успех в перспективе



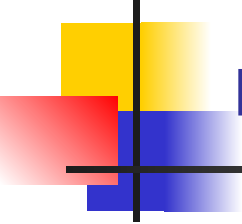
- Привлечение консультантов по проблемам
- Индивидуальные задания специалистам компании
- Группы специалистов по проблемам
- Производственное совещание с привлечением специалистов из смежных областей
- Мозговой штурм



Типичные элементы комплексной программы масштабных изменений.

Быстрые:

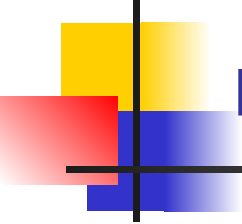
1. Снижение продолжительности и затрат бизнес-цикла
2. Повышение эффективности службы маркетинга/службы по работе с клиентом
3. Формирование эффективного портфеля продуктов/услуг
4. Устранение потерь на стыках подразделений и технологических переделов
5. Снижение сверхнормативных запасов и дебиторской задолженности
6. Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат
7. Развитие системы мотивации на повышение результативности работ



Типичные элементы комплексной программы масштабных изменений.

Среднесрочные – начало активного роста

1. Стратегия
2. Устранение дефицита необходимых кадров
3. Система быстрого реагирования
4. Целевая подготовка персонала
5. Бизнес-планирование
6. Оперативное управление
7. Бюджетирование
8. Рост капитализации
9. Среднесрочные проекты развития, в том числе импортозамещение
10. Развитие сотрудничества с властями



Типичные элементы комплексной программы масштабных изменений.

Кратный рост

1. Переход от линейно-функциональной структуры к матричной
2. Корпоративная система управления
3. Управление собственностью
4. Техическое перевооружение
5. Инновационное саморазвитие

Важнейшие области организационных преобразований

I.

**Изменения в
стратегических
хозяйственных
областях
(или СХЗ)**

II.

**Изменения в
организационно-
правовых
формах**

III.

**Изменения в
структуре и
системах
управления**

Область 1.

Изменения в организационной стратегии

Стратегии роста

Интегрированный рост

(расширение путем добавления новых структур внутри отрасли)

вертикальная интеграция:

прямая (приобретение фирм-продавцов)

обратная (приобретение фирм-поставщиков)-

горизонтальная интеграция

(усиление контроля или приобретение фирм-конкурентов)

Концентрированный рост

(изменение продукта или рынка в рамках традиционной отрасли)

захват рынка (увеличение доли на традиционных рынках)

развитие рынка (новые рынки старого продукта)

развитие продукта (новый продукт на традиционном рынке)

Диверсифицированный рост

(изменение продукта, рынка, отрасли)

центрированная диверсификация

(новые производства, совпадающие с основным профилем)

горизонтальная диверсификация

(новая непрофильная продукция для традиционных рынков)

конгломератная диверсификация

(новые непрофильные производства для новых рынков)

Стратегии сокращения

Выделение

(передача части акций вновь образуемой компании)

реструктуризация «вверх» (создание материнской

компании для нескольких независимых ранее фирм,

каждая из которых передает часть собственности новой)

реструктуризация «вниз» (выделение независимого

дочернего предприятия из действующей компании)
горизонтальная реструктуризация (выделение сестринских компаний путем создания фирм,

Продажа части акций

Деинвестирование

(продажа отдельных сегментов бизнеса, подразделений)

Ликвидация

Полная/частичная

Область 2.

Изменение организационно-правовых форм

При расширении сферы деятельности

- Слияние
- Присоединение
- Создание филиалов и представительств
- Покупка имущества
- Аренда имущества
- Лизинг имущества
- Приватизация
- Совместное предприятие
- Участие в инвестиционных проектах
- Венчурные инвестиции
- Лицензирование
- Маркетинговые соглашения
- Технологическое участие

Выбор типа объединения по степени участия в управлении

- Концерн*
- Синдикат*
- Картель*
- Холдинг*
- ФПГ*
- Ассоциация*
- Стратегический альянс*
- Союз*

При сокращении сферы деятельности

- Разделение
- Выделение
- Продажа имущества
- Сокращение собственного капитала
- Сдача имущества в аренду
- Безвозмездная передача активов
- Передача имущества в зачет обязательств
- Консервация имущества
- Ликвидация отдельных подразделений, предприятия в целом

Выбор формы реорганизация юридического лица

- Слияния*
- Присоединения*
- Разделения*
- Выделения*
- Преобразования*

Возможности по изменению структуры собственности и активов

- Приватизация
- Создание совместных предприятий
- Создание филиалов и представительств
- Предоставление в аренду части имущества
- Лизинг
- Франчайзинг

Область 3.

ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ И СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

Жесткие факторы организации – инструменты, сфера действия которых распространяется на абстрактные организационные структуры

1. Расчленение основной задачи предприятия на части с соответствующей привязкой производственных единиц.

Тип организационной структуры

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| <i>Иерархические структуры:</i> | <i>Адаптивные структуры</i> |
| - Линейно-штабная | - проектная |
| - Линейно-функциональная | - матричная |
| - Дивизиональная: | - программно-целевая |
| Продуктовая | - групповая |
| Клиентская | - командная |
| Региональная | - бригадная |
| - На базе бизнес-единиц | |
| - Смешанная | <i>Сетевые структуры</i> |

2. Разработка общей оргиграммы

- выстраивание одно- или многолинейной структуры
- изменение количества иерархических уровней
- изменение соотношения централизации/децентрализации принятия решений

3. Определение координационных средств

- изменения в системе планирования (стратегического, оперативного)
- изменения в системе организации и контроля финансов
- применение структурных интеграционных элементов
- изменения в системе стимулирования труда и служебного продвижения
- преобразования коммуникационной и информационной технологий

4. Интегрированные организационные концепции

- концепция центров прибыли
- управление координацией
- реинжиниринг бизнес-процессов (оптимизация)

Мягкие факторы организации – инструменты, действующие на поведение персонала

1. Развитие персонала

- повышение профессиональной квалификации
- повышение общей квалификации

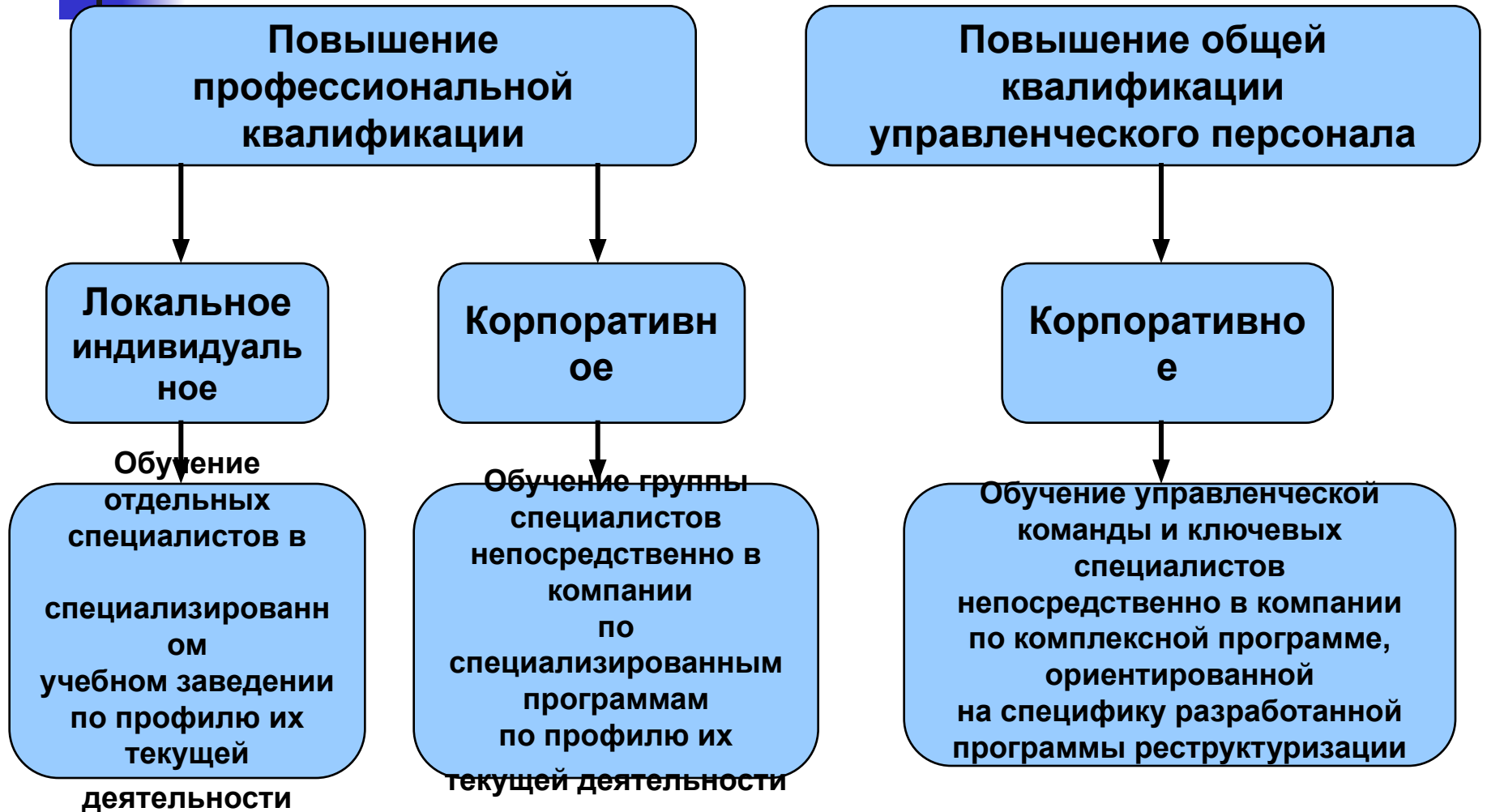
2. Организация отношений доверия

- стимулирование внутрифирменных предпринимательских отношений
- создание в коллективе атмосферы творчества

3. Интегрированные организационные концепции

- развитие фирменной культуры

Обучение ключевого персонала





Основные компоненты организационной модели компании

Модель бизнеса

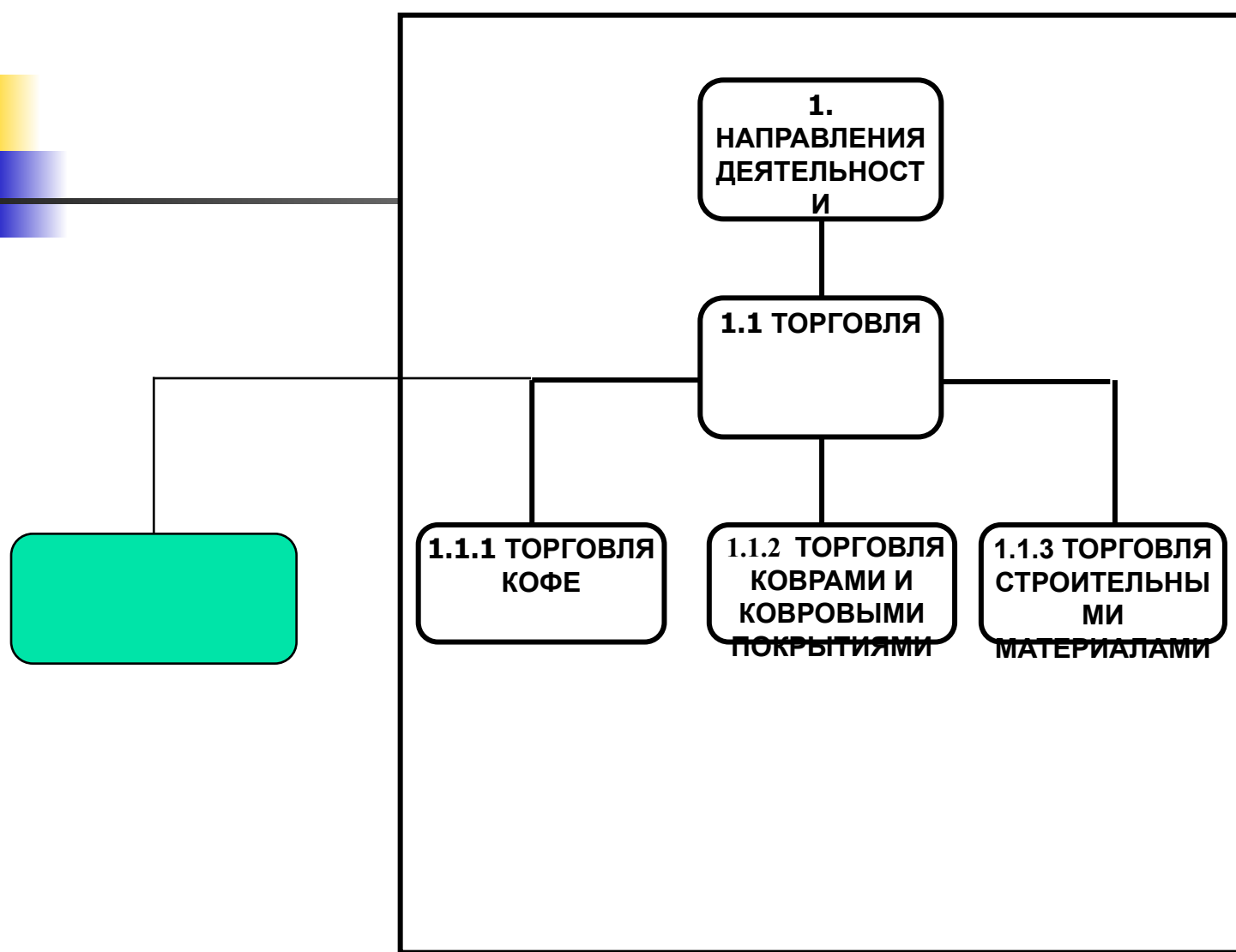
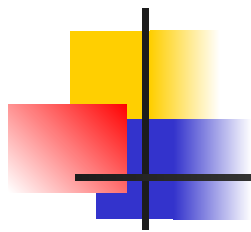
Иерархический перечень направлений бизнеса, продуктов и услуг, реализуемых компанией на рынке

Модель функций

Иерархический перечень бизнес-функции и функций управления, выполняемых в компании для реализации существующей бизнес-модели

Модель структуры

Иерархический перечень подразделений и должностных позиций, реально присутствующих в компании



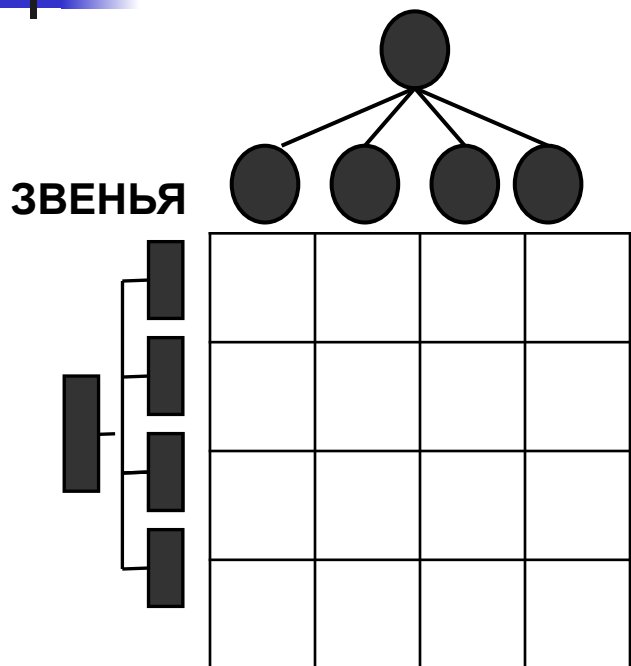
Основные направления деятельности группы компаний "Прогресс" в соответствии с новой организационной стратегией



ФУНКЦИИ

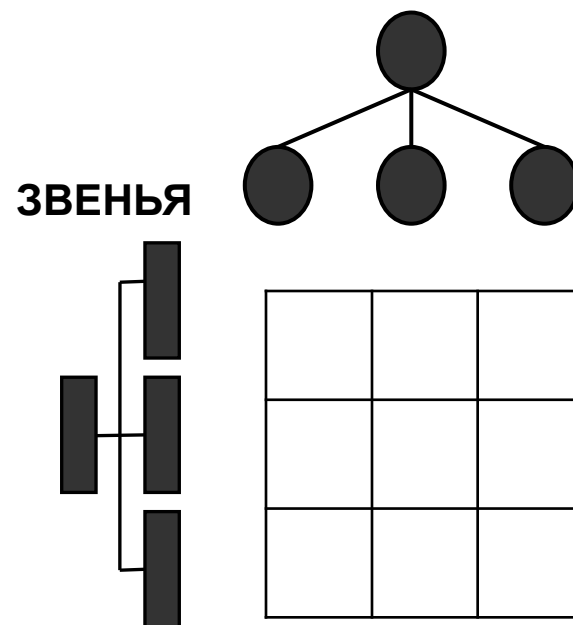
Программа реструктуризации

ФУНКЦИИ



Структура "сегодня"

добавить новые,
убрать и
перестроить
старые функции и
звенья
перераспределить
функции за
звеньями



Структура "завтра"

Типы компаний в зависимости от уровня диверсификации

<i>Уровень диверсификации</i>		<i>Тип компании</i>
<i>S</i>	<i>Single product</i>	Монопродуктовая
<i>D</i>	<i>Dominant product</i>	С доминирующим продуктом
<i>TR1</i>	<i>Technologically related</i>	С технологически связанной продукцией – 1
<i>TR2</i>	<i>Technologically related</i>	С технологически связанной продукцией – 2
<i>MR</i>	<i>Market related</i>	С продукцией, связанной одним рынком
<i>T&MR</i>	<i>Technologically and market related</i>	С продукцией, связанной технологией и одним рынком
<i>U</i>	<i>Unrelated</i>	Универсальная

Зависимость типа организационной структуры от уровня диверсификации компании (500 крупнейших корпораций США)

Уровень диверсификации	Число компаний	Структура управления	
		Функциональная	Дивизиональная
Монопродукт (тип S)	30	30	0
Доминирующий продукт (тип D)	70	25	45
Технологически связанные продукты (тип TR)	300	15	285
Продукты, связанные рынком (тип MR)	80	0	80
Несвязанные продукты (тип U)	20	0	20
Всего	500	70	430

Численность персонала центральной штаб-квартиры компаний R- и U-типов диверсификации

<i>Компания</i>	<i>Численность персонала штаб-квартиры, чел.</i>
Компании с узкой диверсификацией по R-типу	
Тоёта	4 000
Мацусита	2 000
Хитачи	2 000
Кэнон	1 500
Ройял-Датч-Шелл	2 000
Юнион ойл	1 800
Компании с широкой диверсификацией по U-типу	
Дженерал электрик	Менее 300
Нортроп	Менее 300
Локхид	Менее 300
ИКИ	Около 100
ДжЭК	Около 100

Типы группирования компаний в экономике России

Объединения предприятий

**Группы,
договор о создании
которых подлежит
государственной
регистрации**

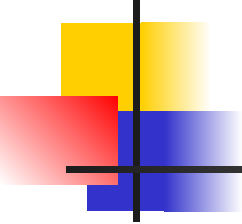
**Группы,
имеющие статус
некоммерческой
организации**

**Группы,
созданные на основании
договора о совместной
деятельности**

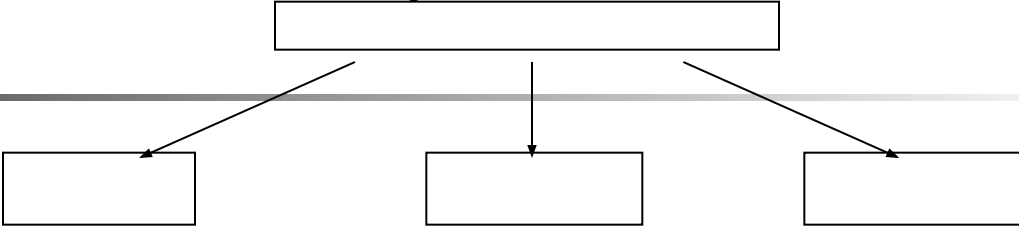
**Группы,
действующие на основе
долгосрочных
хозяйственных договоров**

**Совокупность предприятий, действующих как
основная (материнская) + дочерние компании**

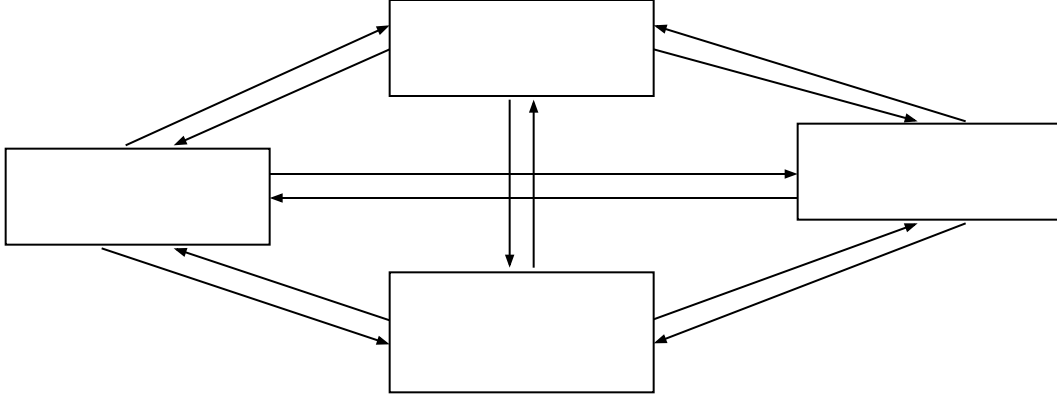
Некоторые примеры структуры корпоративных отношений



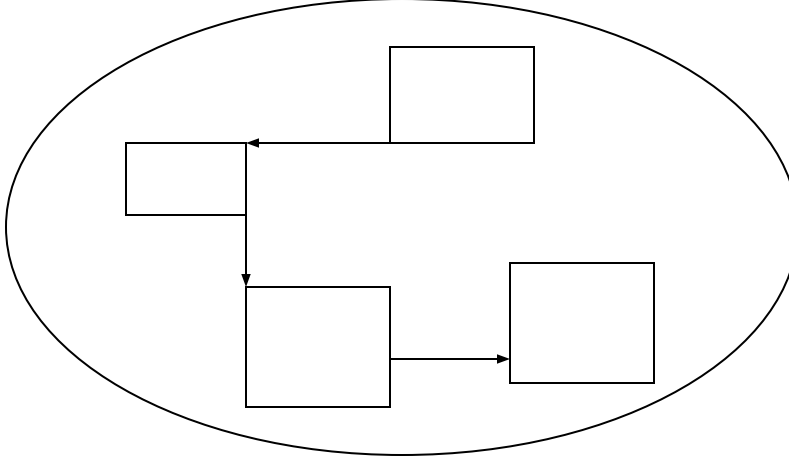
1. Холдинговое построение



1. Перекрестное владение

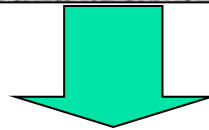


1. Договорные альянсы

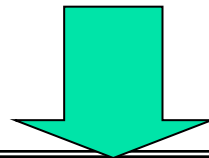


Причины развития адаптивных типов организаций, ориентированных на межфункциональные задачи

- ❑ Интеграция перекрещивание функций
- ❑ Глобализация
- ❑ Распространение IT
- ❑ Ориентация на клиента
- ❑ Требование гибкости и адаптивности
- ❑ Возрастание роли инноваций



Развитие горизонтальных структур

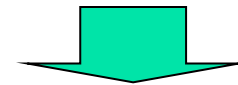


Переход к процессному управлению

Основные принципы горизонтальной организации (по

Мак Кинзи)

1. **Построение организации вокруг бизнес-процессов**
2. **Построение плоской иерархии**
3. **Создание межфункциональных команд**
4. **Потребитель – главный оценщик достижений**
5. **Стимулирование командной работы**
6. **Укрепление связей с поставщиками и потребителями**
7. **Информирование и обучение сотрудников**



Прикладные концепции децентрализации управления

Концепция внутренних рынков компаний. – перенесение законов рынка в внутреннюю среду компании с превращением всех без исключения подразделений (линейных, функциональных, маркетинговых), а также аппарата высших руководителей в автономные бизнес-единицы, осуществляющие предпринимательскую деятельность, реализующие и покупающие товары услуги, как внутри фирмы, так и вне ее, и объединенные едиными информационными сетями и финансовыми системами.

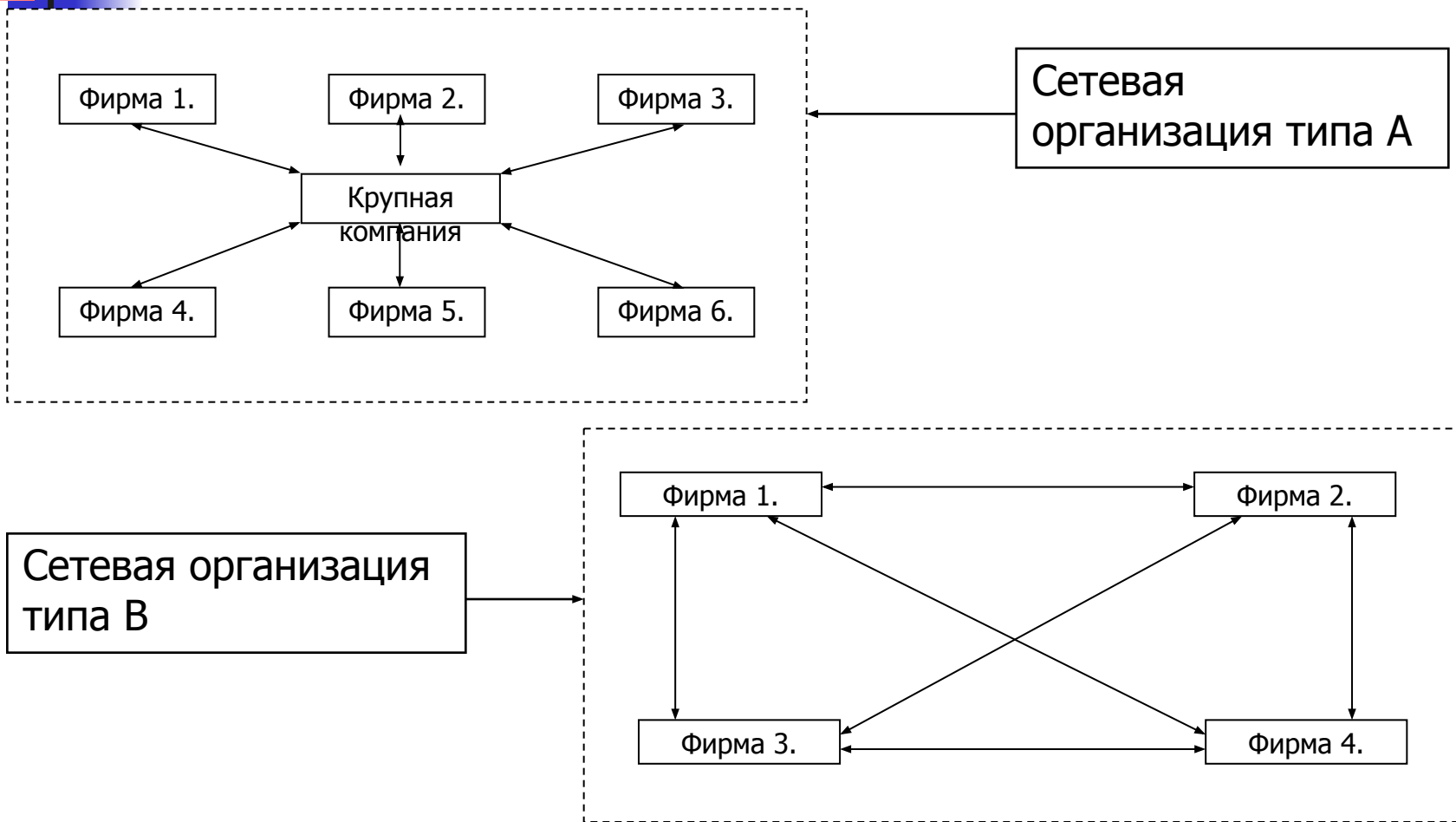
Концепция интрапренерства (внутреннего предпринимательства). Согласно этой концепции мощь творческого воображения предпринимателей способна соединить преимущества малых предприятий в составе компании с синергетическими возможностями большой компании.

Концепция развития сетевых организаций. создание нетрадиционных структур – так называемых безграничных предприятий. Границы у любой организации, конечно же, есть, но в процессе децентрализации они размываются. Выделенные из предприятия сегменты могут соединяться со ставшими самостоятельными сегментами других фирм (субпоставщиков, конкурентов, партнеров). В результате размывания границ между предприятиями облегчается доступ их ко всем видам внешних ресурсов. Происходит глубокая интеграция предприятий в некую единую систему, обладающую принципиально новыми качествами и возможностями.

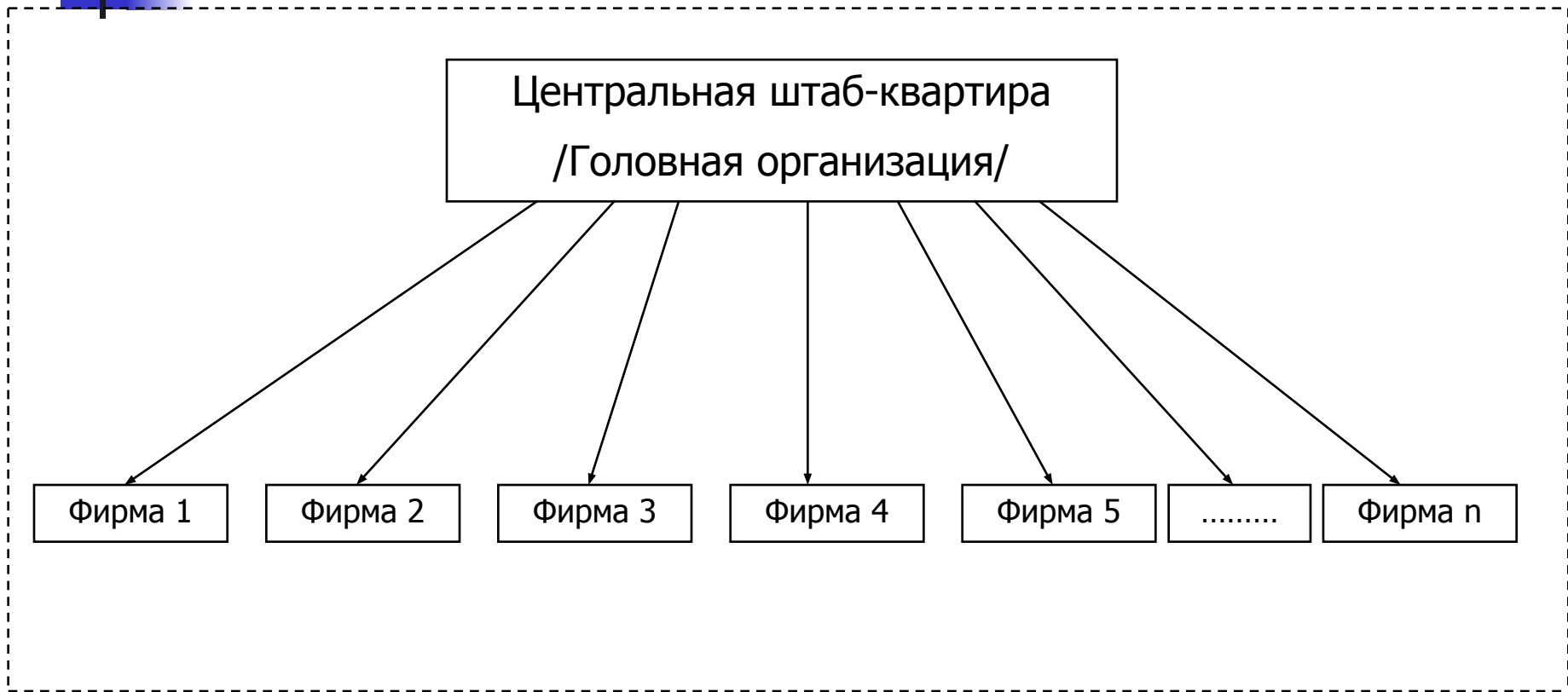
Оболочечные компании. Пустотелье фирмы, берущие на себя «транзакционные» издержки (издержки по адаптации товара/услуги на рынке) и передающие на аутсорсинг основные функции по производству товаров и оказанию услуг потребителю.

Бирюзовые организации, краудсорсинг, Agile...

СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ

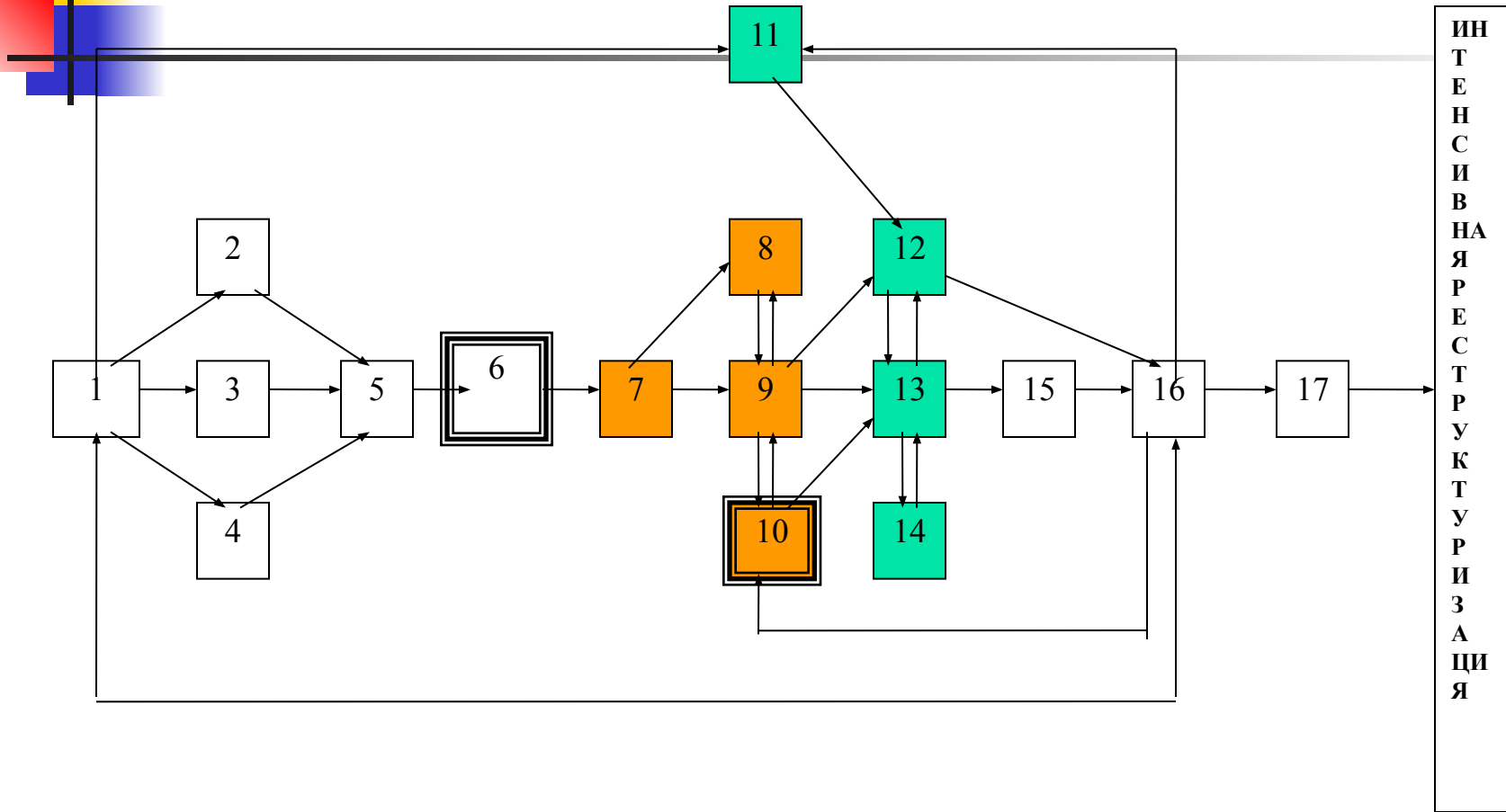


СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ



Сетевая организация типа С - с тиражируемыми ячейками сети

Анализ бизнес-идей и разработка бизнес-проектов



Организационный проект как часть общего проекта реструктуризации

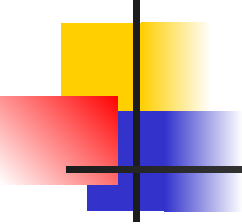
Эскизный проект

Альтернативные варианты структуры



Рабочий проект

1. *Формирование общей структурной схемы*
2. *Разработка состава основных подразделений и связей между ними*
3. *Регламентация организационной структуры*



Составные элементы сложных организационных проектов

Методы проектирования организационных структур:

1. аналогий,
2. экспертно-аналитических,
3. структуризации целей,
4. организационного моделирования

Органиграмма-

графическая интерпретация процесса выполнения управленческих функций

Матрица распределения ответственности –

детализация управленческих процессов – фиксация совместных прав принятия решений, разделенной ответственности, роль коллегиальных и консультативных органов при принятии решений

Исходные внешние факторы, определяющие задачи организационного проекта

Положение компании

Рынок и его тенденции

Планы вышестоящей/материнской компании

Мировой опыт

Собственные цели

Действия конкурентов

Состав организационного проекта развития компании

Структуры и функции

- Структура
- Численность
- Функции
- Динамика структуры и функций
- Организационно-структурные формы

Система управления

- Введение профессионального проектного управления
- Программа информатизации
- Новые информационные технологии

Маркетинг

- Новые рынки
- Новые виды продукции, услуг
- Объем продаж / работ / услуг

Система качества

- Менеджмент качества
- Контроль и анализ затрат
- Сертификация
- Система управления качеством

Контрактинг

- Типы контрактов
- Процедуры контрактов
- Схема управления контрактами

Техническое развитие

- Новые технологии
- Новые материалы
- Новые машины и механизмы

Информатизация

- Оснащение
- Программные средства
- Информационные технологии

Задание на проектирование

Формирование команды и плана работы

Разработка альтернативных вариантов

Разработка и утверждение окончательной редакции проекта

Основные результаты

- Выход на международные рынки
- Повышение эффективности деятельности
- Создание устойчивого имиджа компании международного класса

Расчет затрат на реализацию проекта

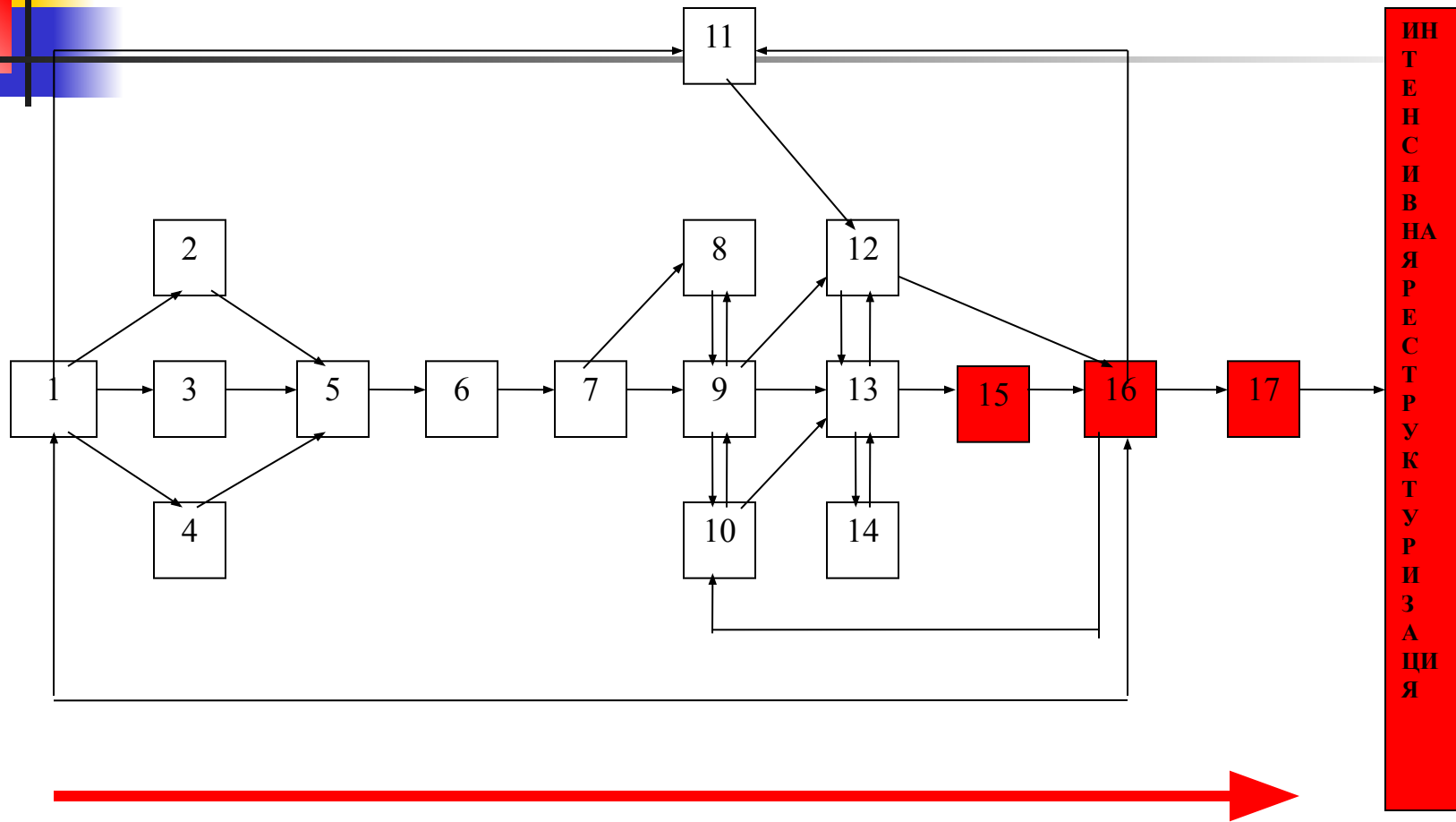
Оценка эффективности проекта

Календарный график реализации проекта

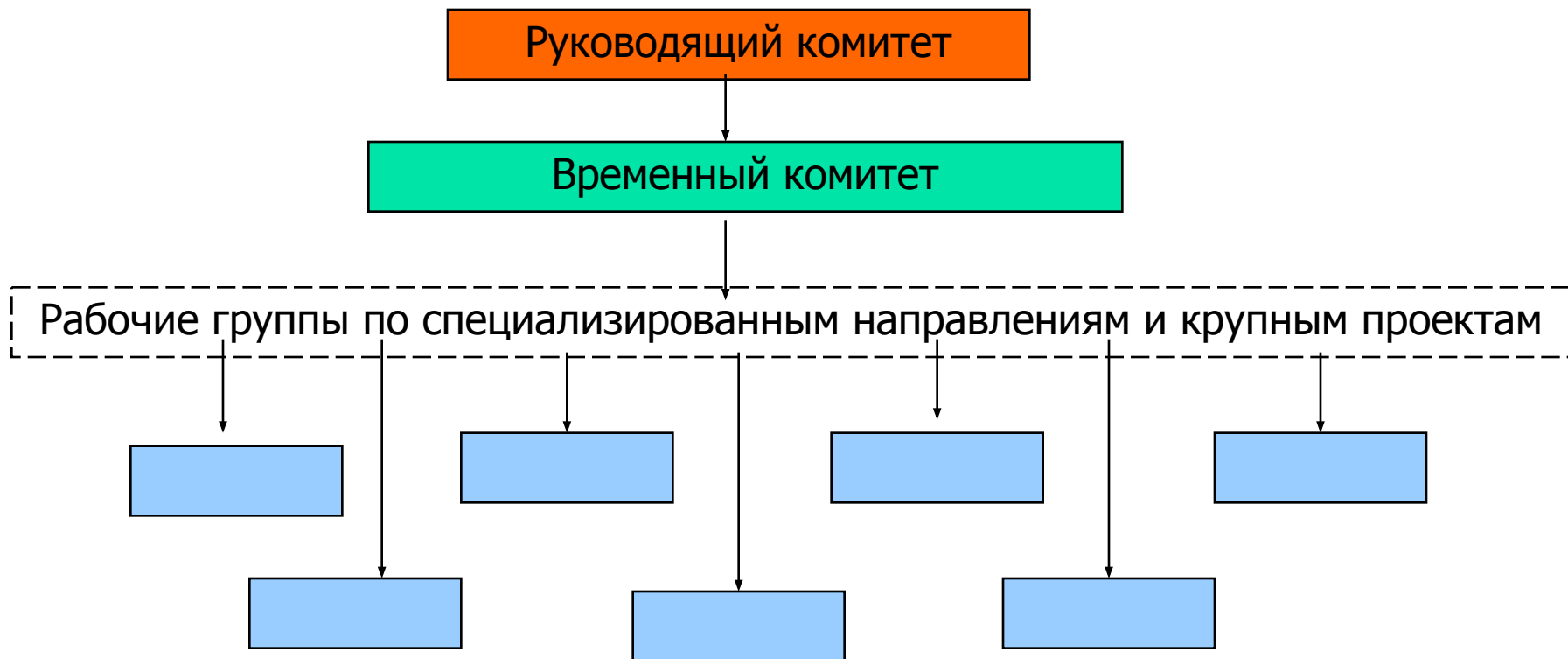
Стратегия и программа деятельности Компании

Авторский надзор за реализацией проекта

Первичная реструктуризация



Команда проекта реструктуризации



Руководящий комитет

Генеральный директор	Обеспечение контроля за осуществлением проекта
Финансовый директор	Координация работ по проекту
Главный бухгалтер	Разработка процедуры учета, поддерживающей новую структуру компании
Главный экономист	Разработка и внедрение финансовых систем: расчеты с бюджетом, критерии оценки эффективности, внутреннее ценообразование и т.д.
Зам. Генерального директора по кадрам и безопасности	Кадровые вопросы проекта



Временный комитет

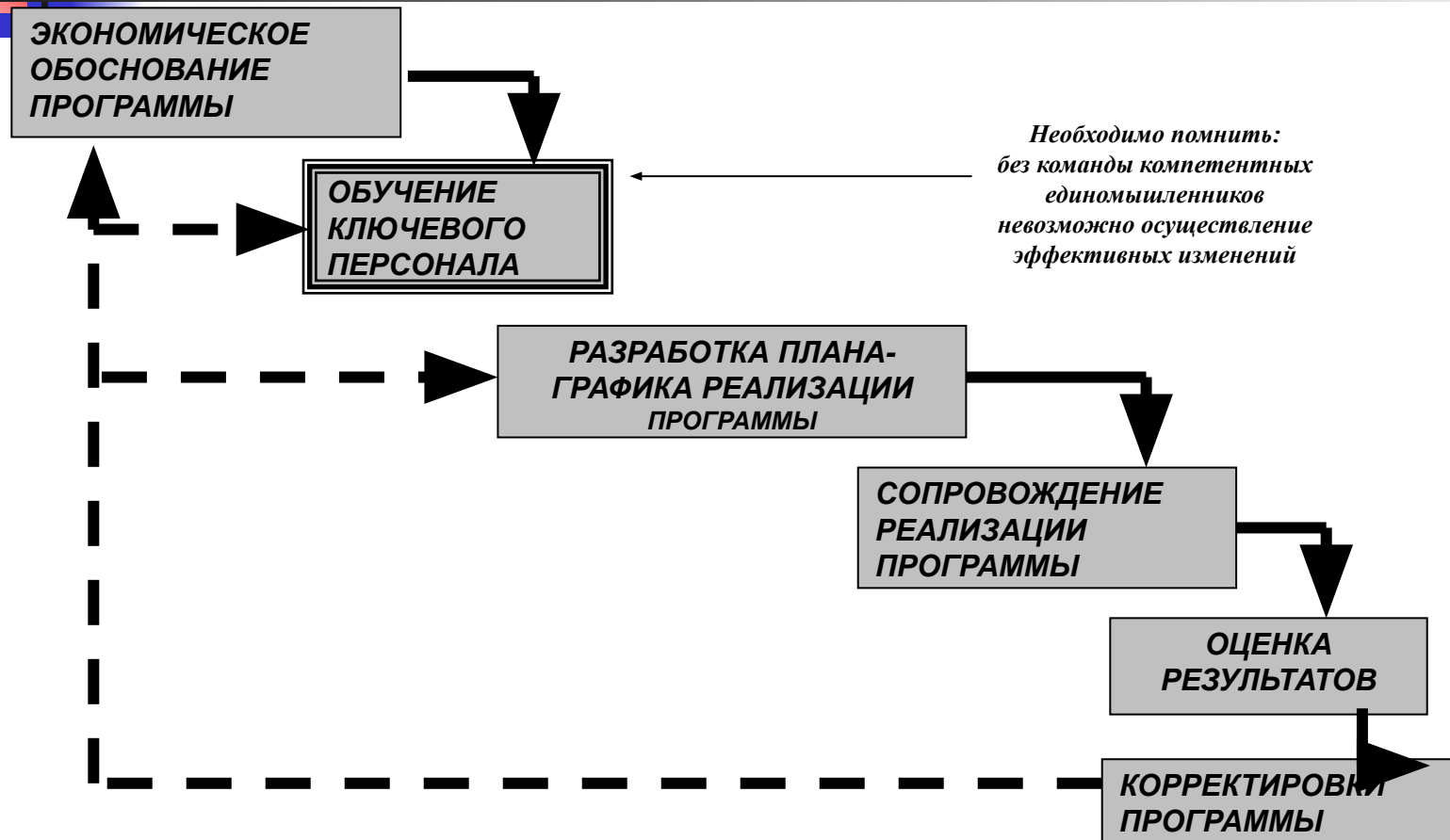
Срок действия: в период перехода от старой структуры к новой

Под руководством: финансового директора

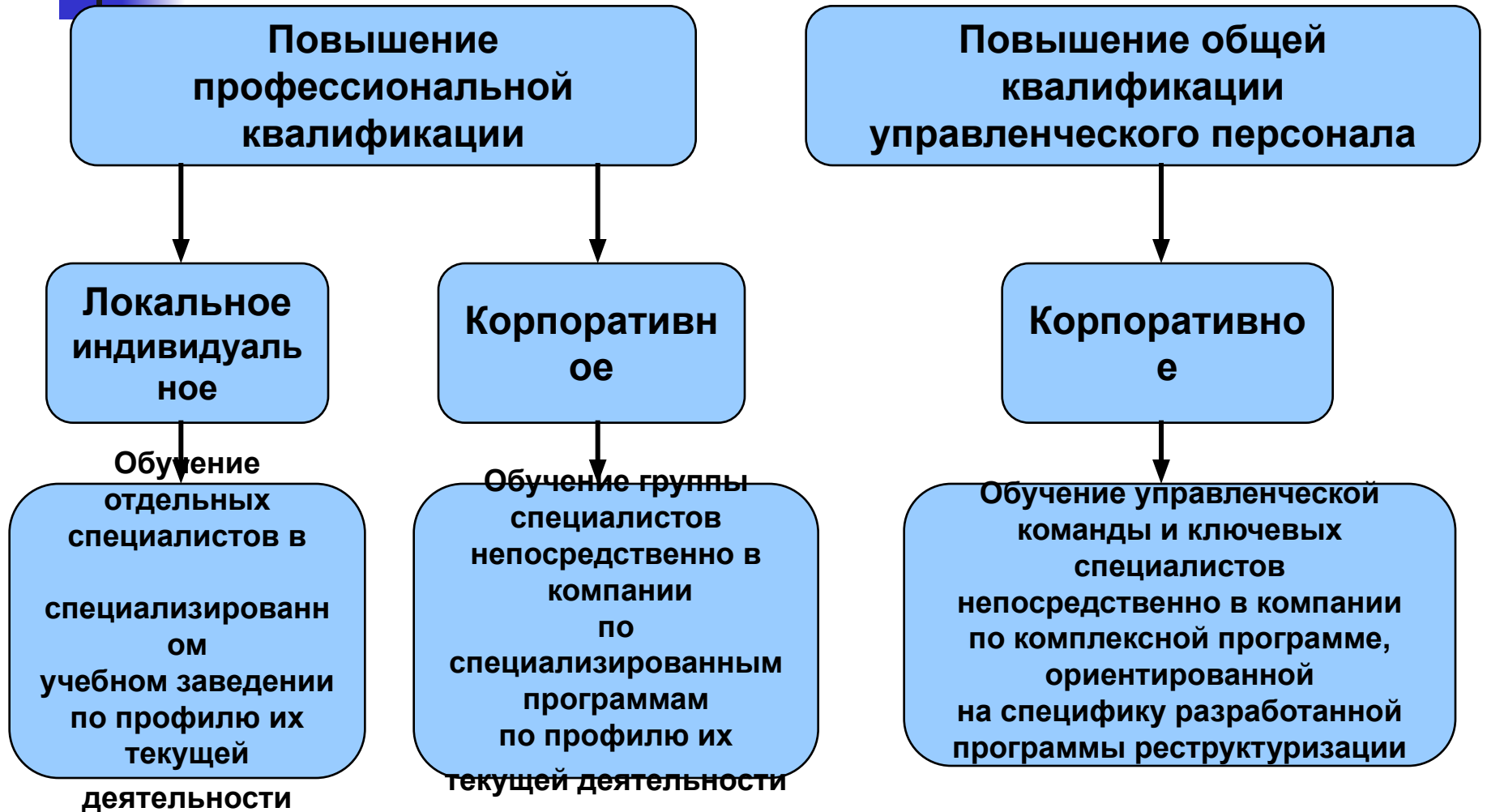
Состав: директора бизнес-единиц, руководители функциональных служб и подразделений совместного использования

Функции: разработка бизнес-плана преобразований, устранение возникающих неувязок при реализации проекта реструктуризации, решение текущих проблем реализации

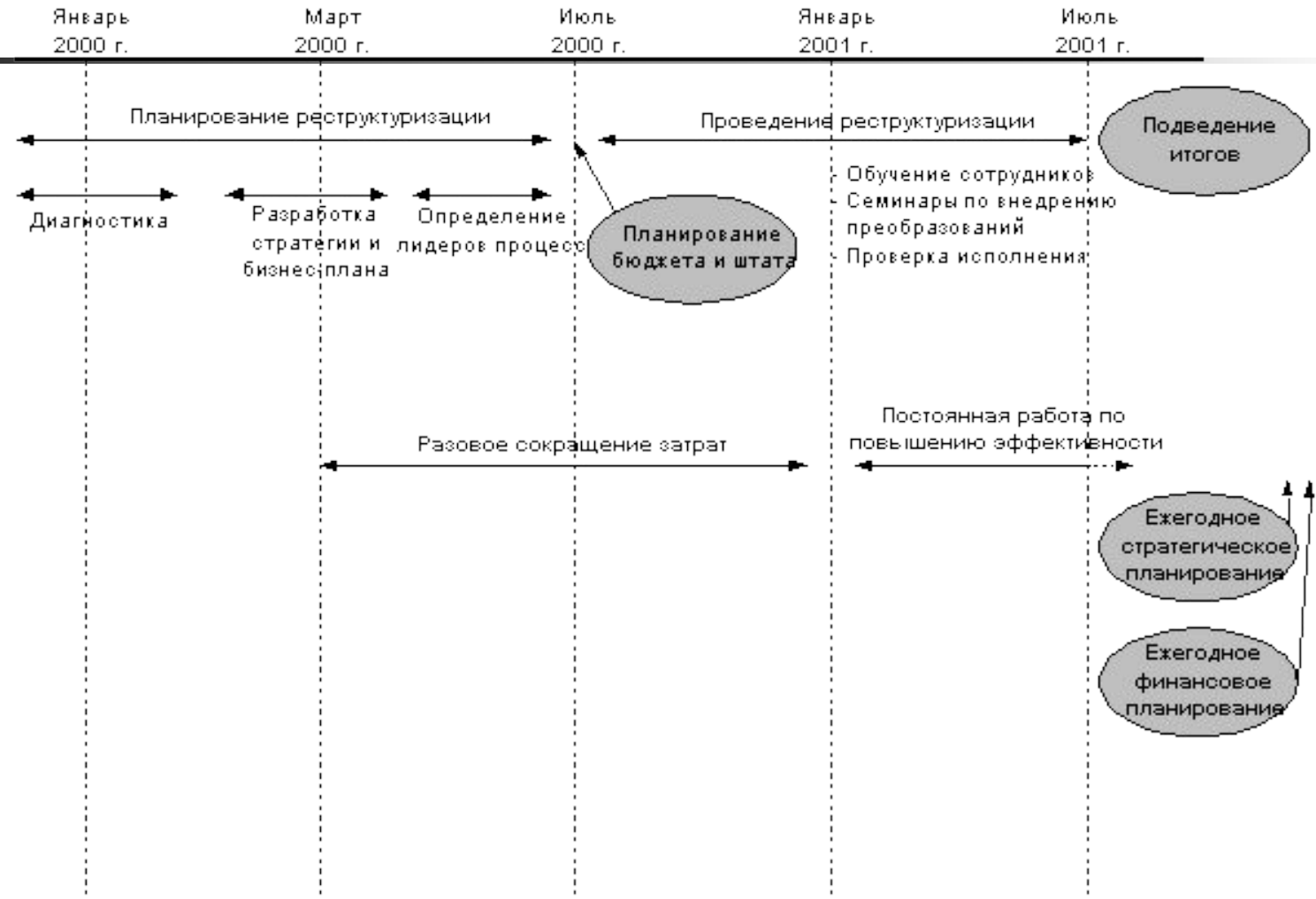
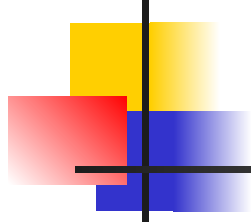
Основные этапы интенсивной реструктуризации



Обучение ключевого персонала



Макет графика реструктуризации



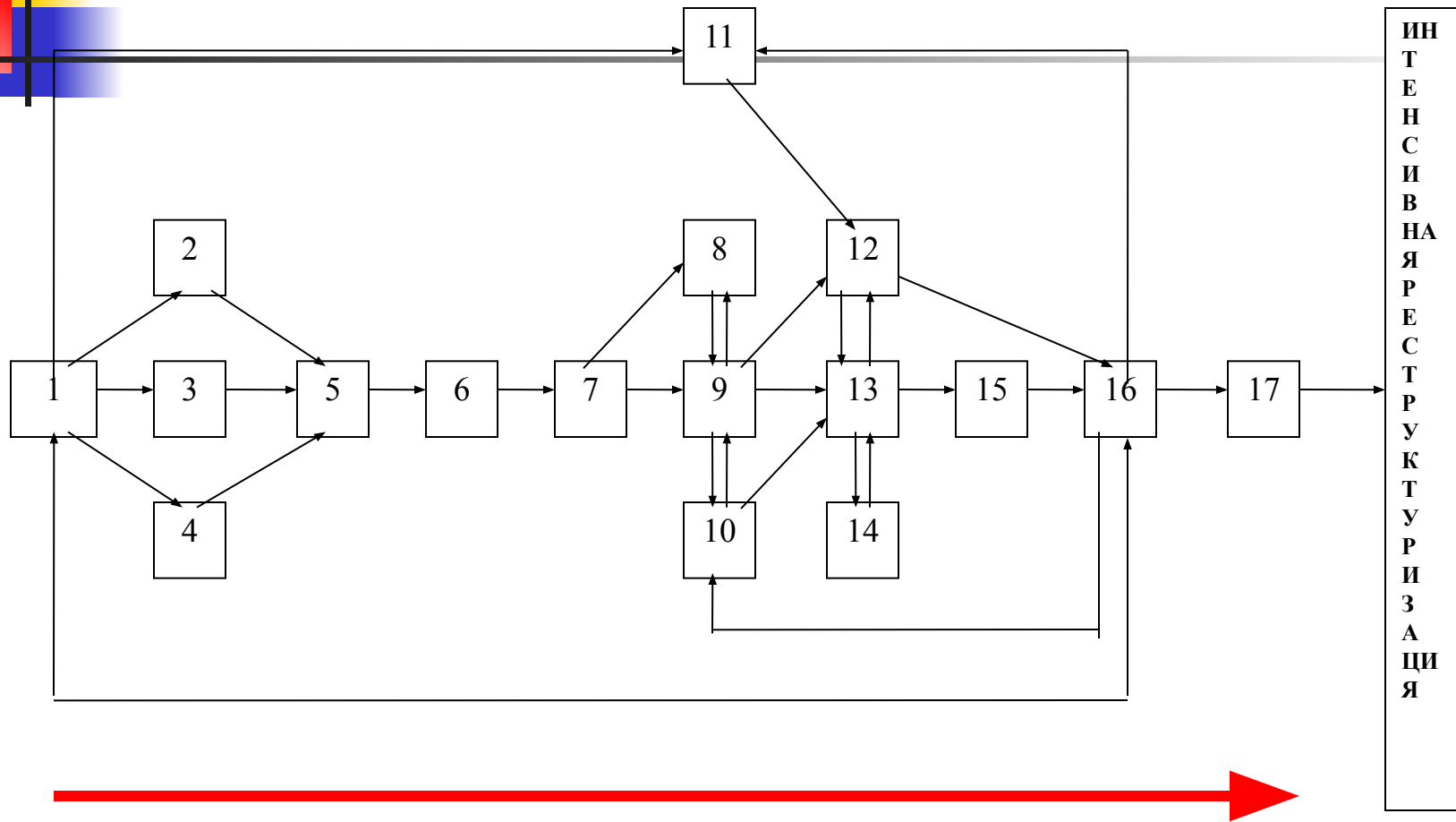
Жизненный цикл проекта реструктуризации предприятия / компании.



Структура и длительность работ, связанных с реализацией проекта реформирования компаний

№ п	Наименование и примерное содержание работ	Длительность, рабочие дни
1.	Комплексная оценка состояния предприятия – диагностика, выработка стратегии и первоочередных мер по выходу из кризиса	Минимальная при условии полного “погружения”) – 4 – 7 Средняя фактическая – 25 – 30
2.	Осуществление мероприятий, выработанных на этапе 1: изменение организационной структуры, ассортиментной политики, освоение новой информационной системы, переподготовка персонала и др.	Минимальная (для малых и средних предприятий с удовлетворительными результатами диагностики) – до 150 Средняя (для средних и крупных предприятий с неудовлетворительными результатами диагностики) – до 300
3.	Сопровождение проектов реструктуризации – мониторинг, контроль, управление изменениями, анализ результатов	Средняя длительность сопровождения равна продолжительности проекта плюс 1 – 2 мес. на анализ и обобщение

Первичная реструктуризация



КАК МЫ МОЖЕМ ВНЕДРИТЬ НОВОЕ В СВОЙ КОЛЛЕКТИВ?

АГРЕССИЯ

**ШОКОВАЯ
ТЕРАПИЯ**



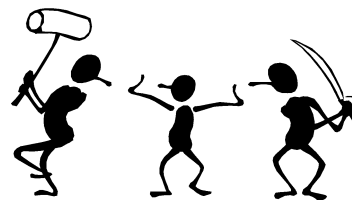
ИНСТРУКТАЖ

**НАВАЛИМСЯ
ВСЕ РАЗОМ**



КОРРОЗИЯ

**НАПРАВЛЕ
ННАЯ**



УМИРОТВОРЕНИЕ

**НИКАКИХ
КОНФЛИКТОВ**



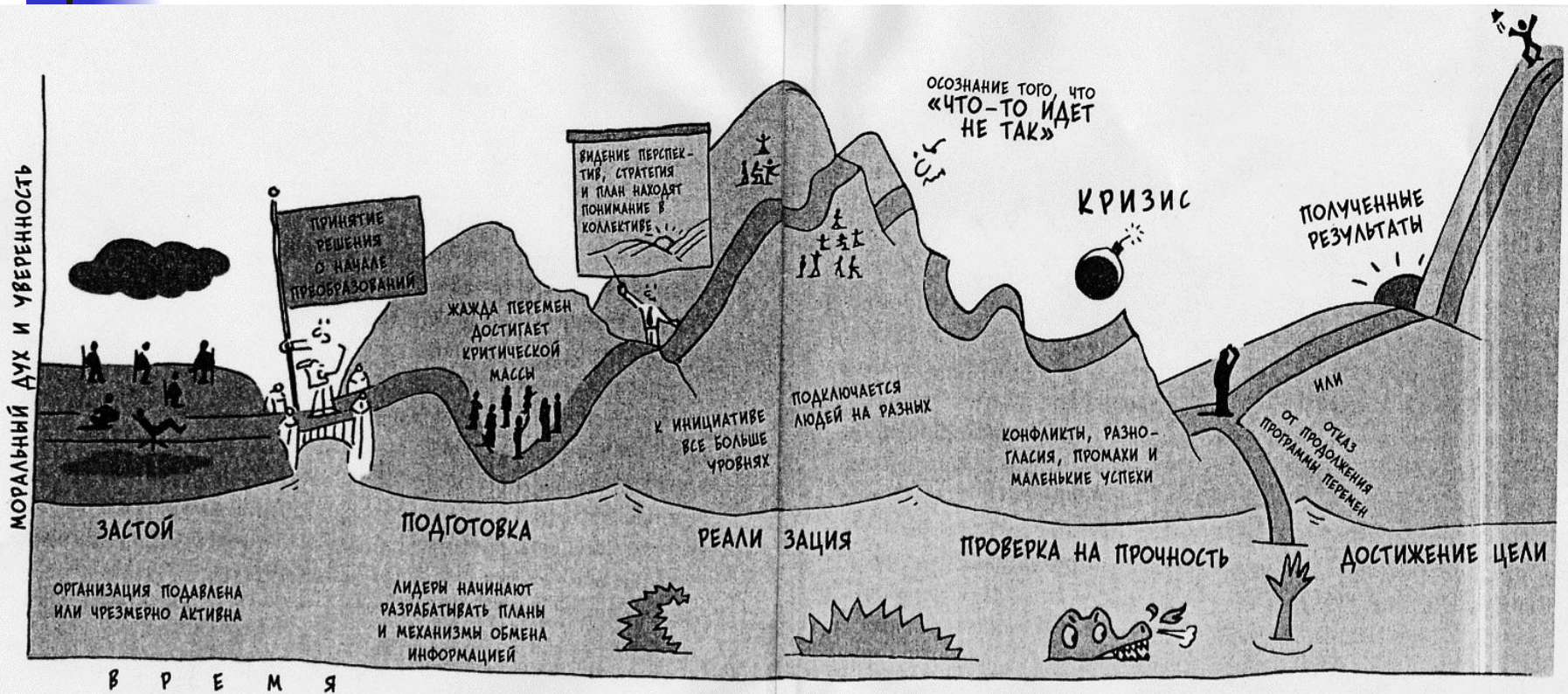


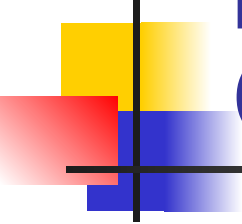
Сопротивления изменениям

- Действие
- Бездействие
- Высказывание

Направленное на дискредитацию идей изменений, вызывающие задержки их реализации по времени и повышение их запланированной стоимости

«Кривая перемен» - процесс изменений, включающий последовательность предсказуемых и управляемых событий – динамических фаз





Личная модель поведения руководителя в период проведения серьезных изменений (реструктуризации)

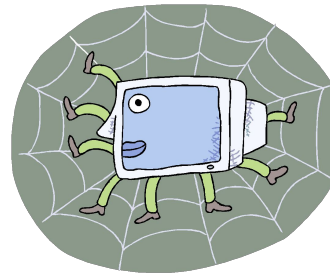
- От чего в моем поведении нужно отказаться, а чего не хватает и необходимо осваивать заново?
- Что для это я конкретно собираюсь предпринять?
- Каким образом я поставлю в известность об этом своих коллег?
- Как я могу сорвать свои планы?
- Что я в конце концов получу за мои усилия?

Неформальные проводники информации в компании

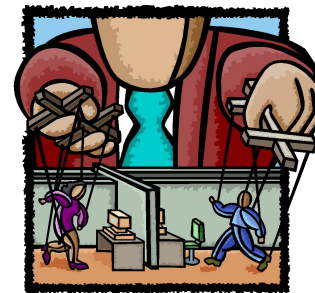
- «Кассандры»



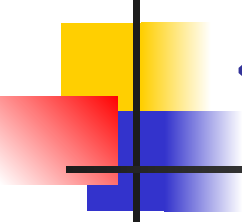
- «Сетевики»



- «Авторитеты»

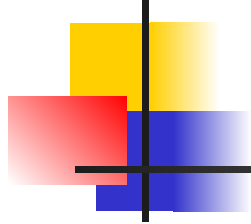


Как преодолеть возврат к «застою» в компании



- Не превращайте сегодняшние достижения в завтрашних «священных коров»
- Не отрывайтесь от внешней среды
- Поддерживайте живые отношения с персоналом
- Привлекайте свежие силы – лидерам перемен нужна передышка
- Поддерживайте энтузиастов, их мало
- Развивайте навыки самоконтроля
- Мыслите не только цифрами, но и показателями морального духа организации

КАК РАЗВИВАЕТСЯ КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ



Ранняя стадия

Отдельные случаи появления неэффективности производства и сбыта, которые выражаются в увеличении товароматериальных запасов при стабильности или снижении темпов роста объема продаж, ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности, проблемы с поставками и качеством продукции.

Промежуточная стадия

Нехватка материалов (как следствие экономии денежных средств путем снижения товароматериальных запасов), учащение проблем с качеством продукции, приостановление поставщиками продаж в кредит и требование оплаты наличными, несвоевременная выдача заработной платы

Поздняя стадия

Хаос на предприятии, производственные графики не выполняются, возврат продукции, хронический недостаток материалов, рост периода сбора дебиторской задолженности, поставщики требуют наличной оплаты, кредиторы – условий кредита, наблюдается серьезная нехватка собственных оборотных средств



ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КРИЗИСА



УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ





Обязательства

```
graph TD; A[Обязательства] --> B[Перед фискальной системой]; A --> C[Перед финансово-кредитной системой]; A --> D[Перед кредиторами за поставленные товары или услуги]; A --> E[Перед акционерами и работниками предприятия (внутренний долг)];
```

Перед фискальной системой

Обязательства по налогам, штрафам и пени перед бюджетами, платежам в Пенсионный фонд России, дорожный фонд и др. фонды, т.е. обязательства, по которым необходимо платить в установленном порядке, независимо от воли предприятия

Перед финансово-кредитной системой

Обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора. Сюда же входят обязательства перед страховыми компаниями.

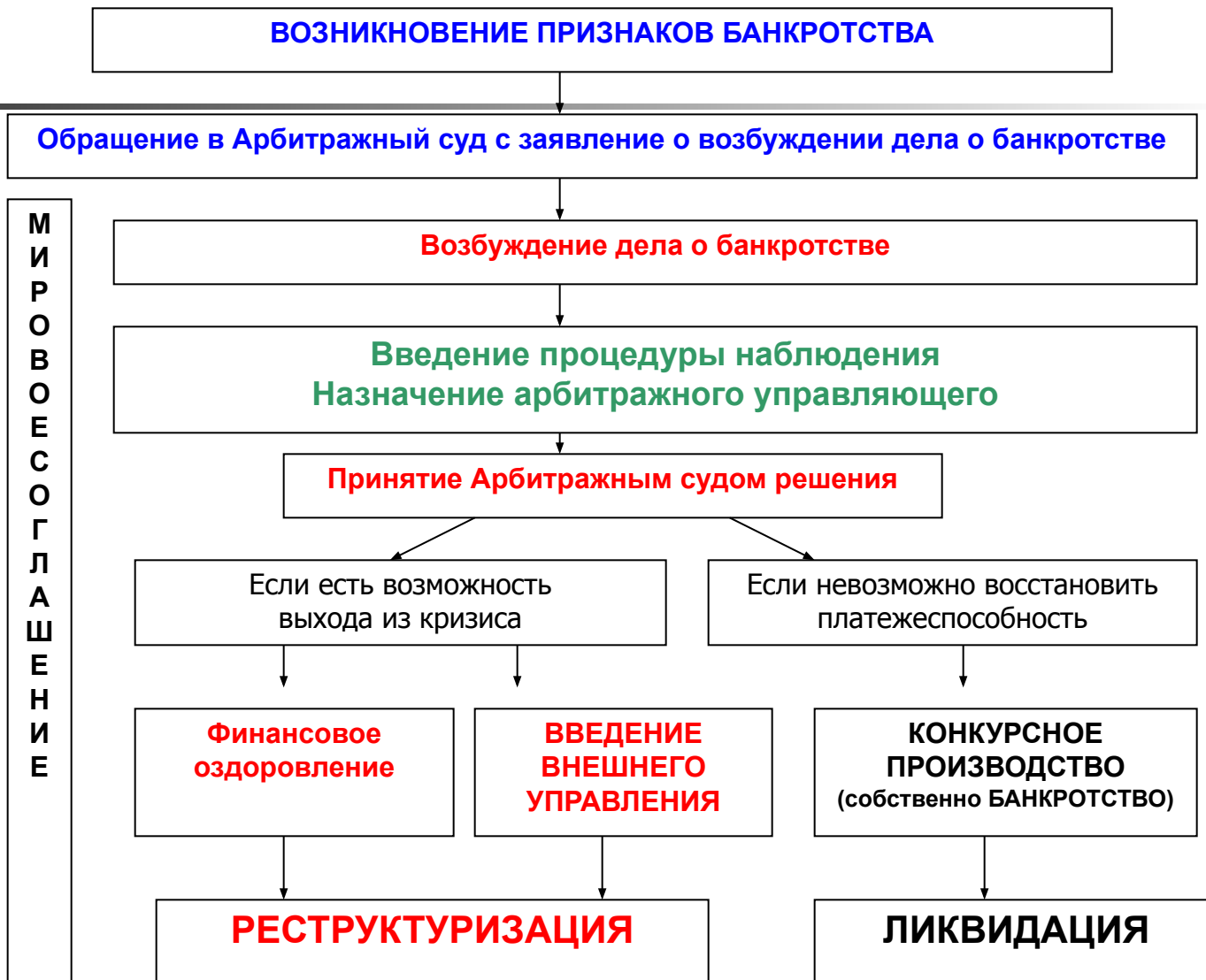
Перед кредиторами за поставленные товары или услуги

Обязательства перед предприятиями и предпринимателями, которые возникают в результате заключения договоров (партнеры по бизнесу)

Перед акционерами и работниками предприятия (внутренний долг)

Обязательства по оплате труда, выплате премий, дивидендов и пр.

ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА



«Реальное реструктурирование происходит у людей в головах. Ситуация в мире такова, что вы не можете создать новую систему, которая надолго будет оставаться стабильной. Вы можете создать процесс, который обеспечивал бы определенные профессиональные навыки, с тем, чтобы они эти навыки, позволяли им постоянно адаптироваться. Поэтому я бы сказал, что идеальный реструктурированный мир – это не мир новых структур. Это мир новых людей. И проблема заключается именно в этом».



**Михаэль Обермайер,
директор российского отделения
американской консалтинговой
компании «Маккинзи»**