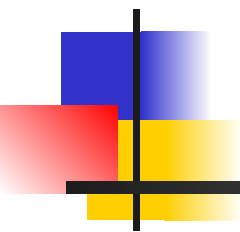


# Управление изменениями и организационное развитие. Формирование орг. структуры компании



---

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

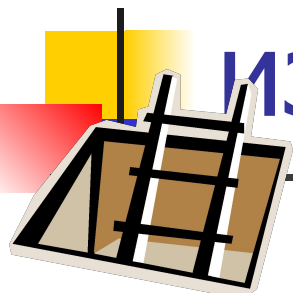


# Типичные ошибки масштабных преобразований

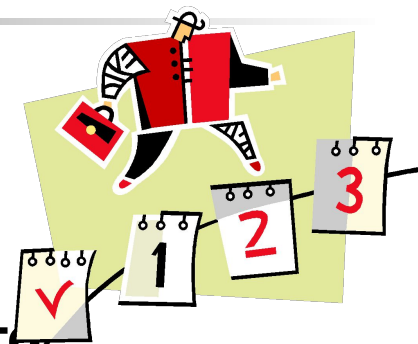


- Избыток самоуспокоенности у персонала
- Неумение создать эффективную команду реформаторов
- Недооценка необходимости четко формулировать конечные цели
- Отставание системы внутреннего информирования от темпа преобразований
- Мягкость по отношению к саботажникам
- Отсутствие ощутимых быстрых успехов
- 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

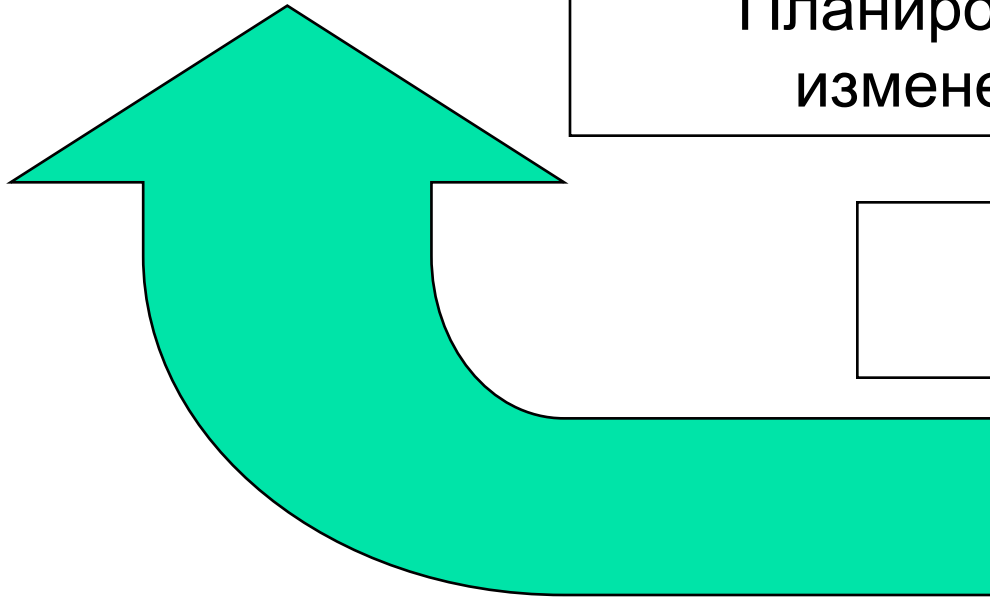


Осознание необходимости  
изменений

Планирование  
изменений

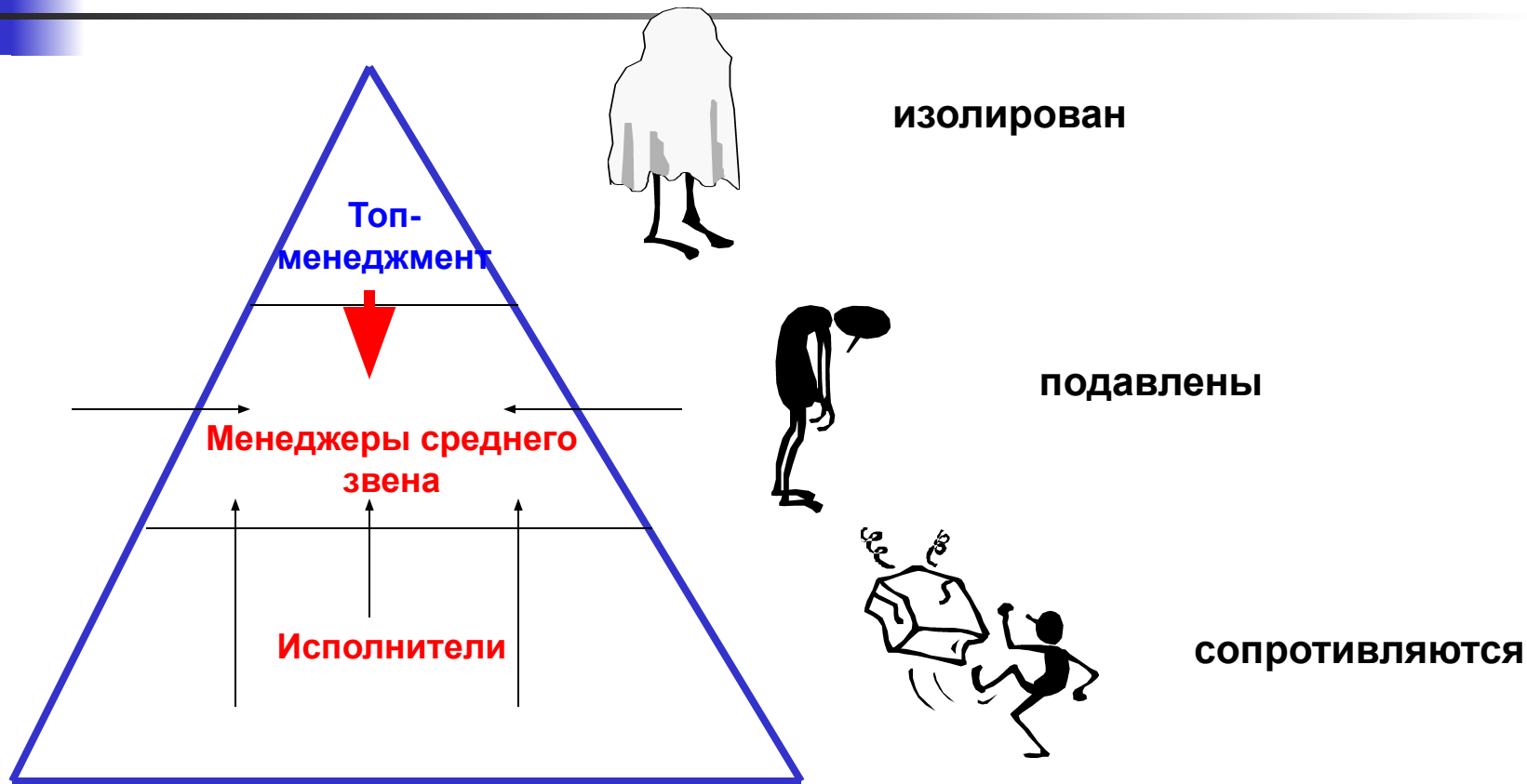
Осуществление  
изменений

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



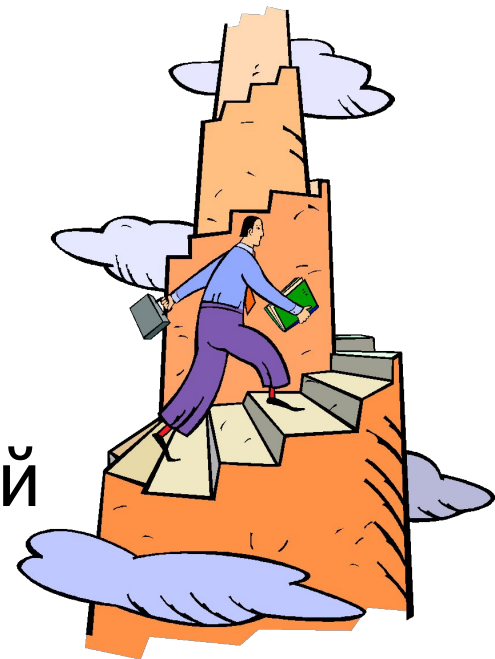
# Осуществление изменений

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

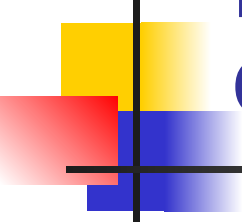


# Консолидация изменений

- 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



---

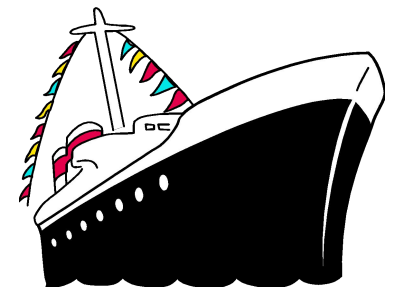
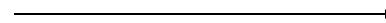
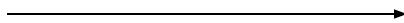
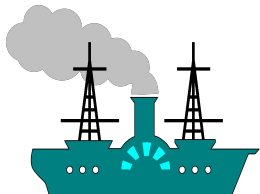
Процесс **адаптации** компании к **изменяющимся условиям внешней среды**, путем внедрения существенных изменений в различные подсистемы организации:

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

# КРИВАЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ



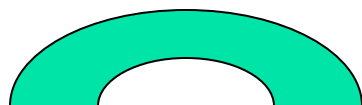
Введение развитие зрелость насыщение вырождение или возрождение





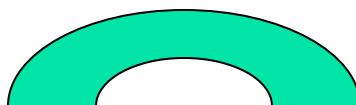
# «Три кита» реструктуризации

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ



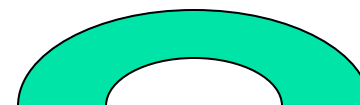
### МЕНЕДЖМЕНТ

**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).**

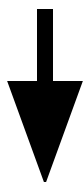


# ЭТАПЫ МАСШТАБНЫХ ОРГАНЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Первичная  
реструктуризация**



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



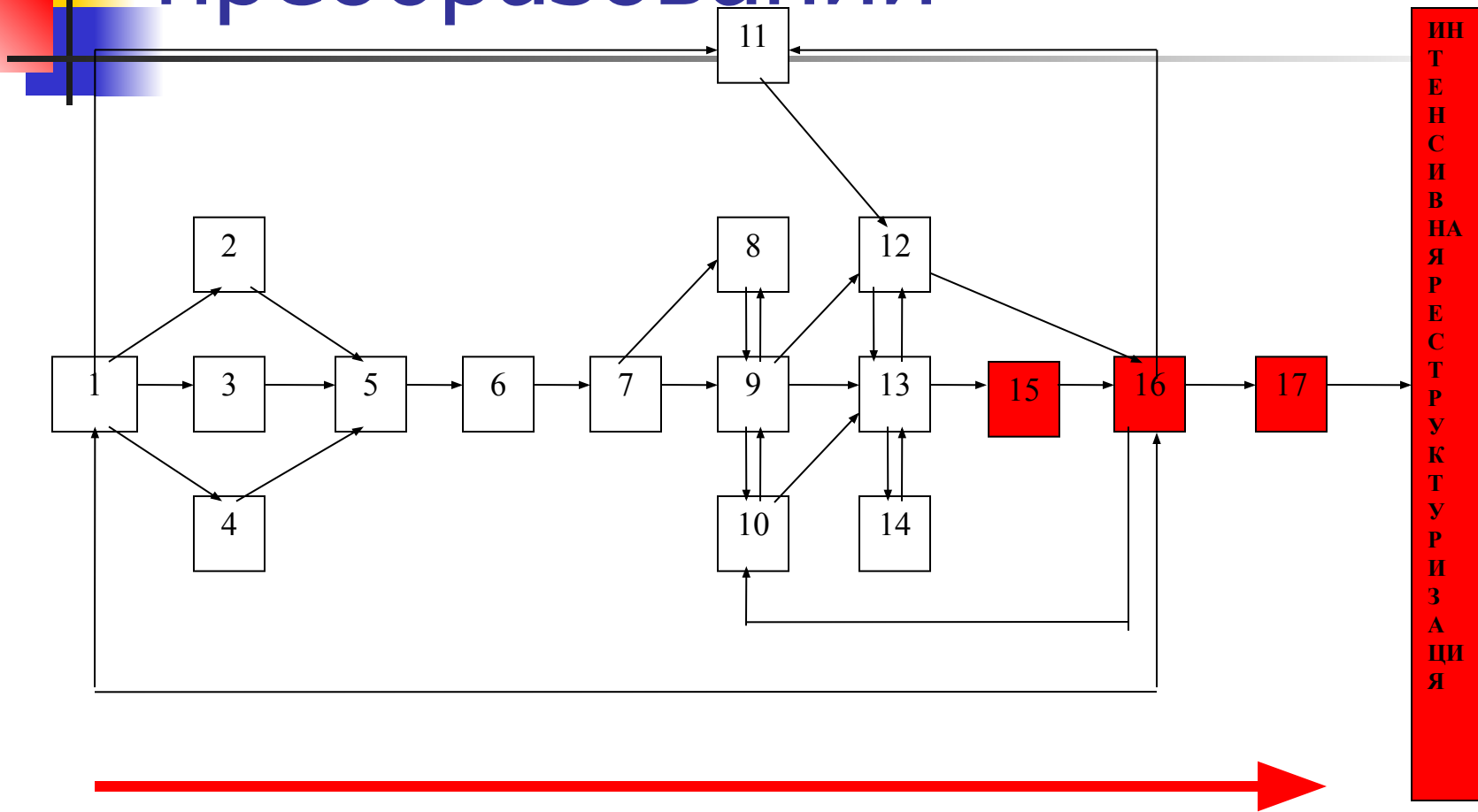
**Интенсивная  
реструктуризация**



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



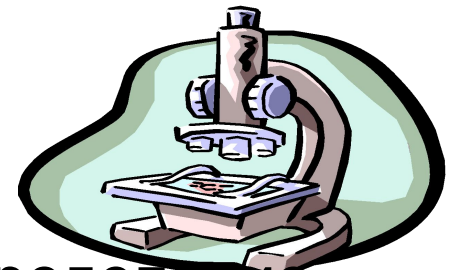
# Первичный этап преобразований



# Комплексная диагностика



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



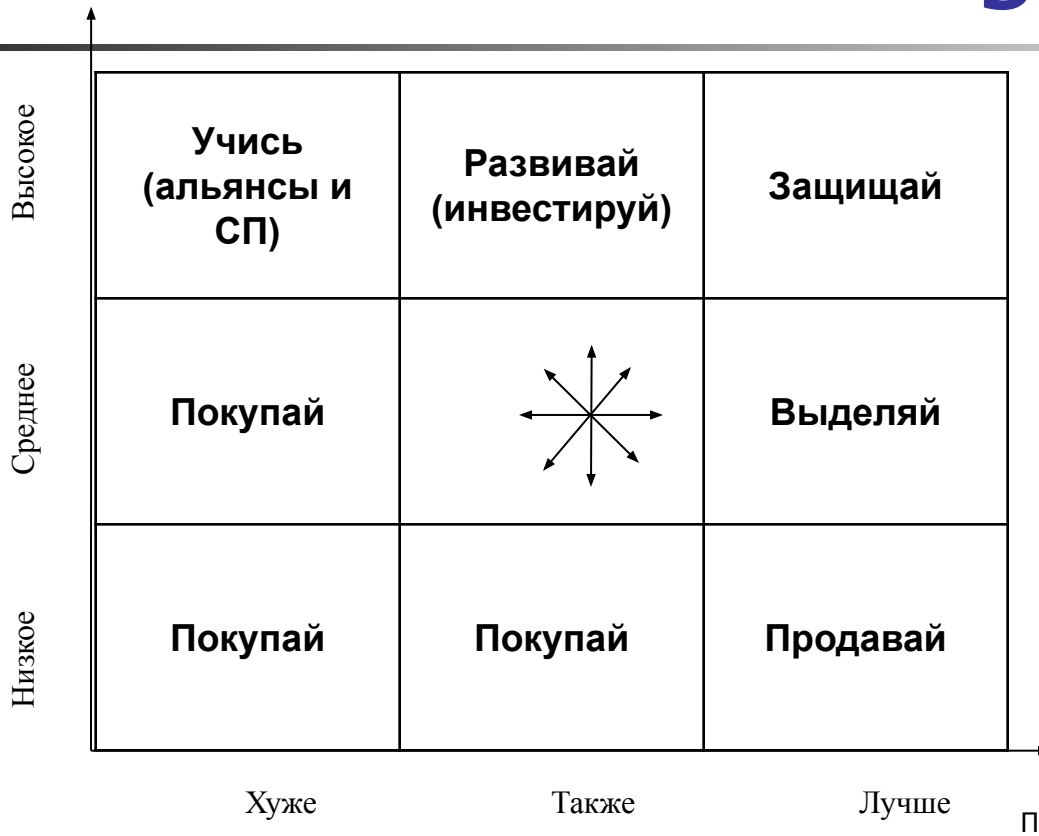
Результат - «бизнес-портрет» компании, определение стратегии ее развития, формирование целей и задач проекта реструктуризации.

# 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

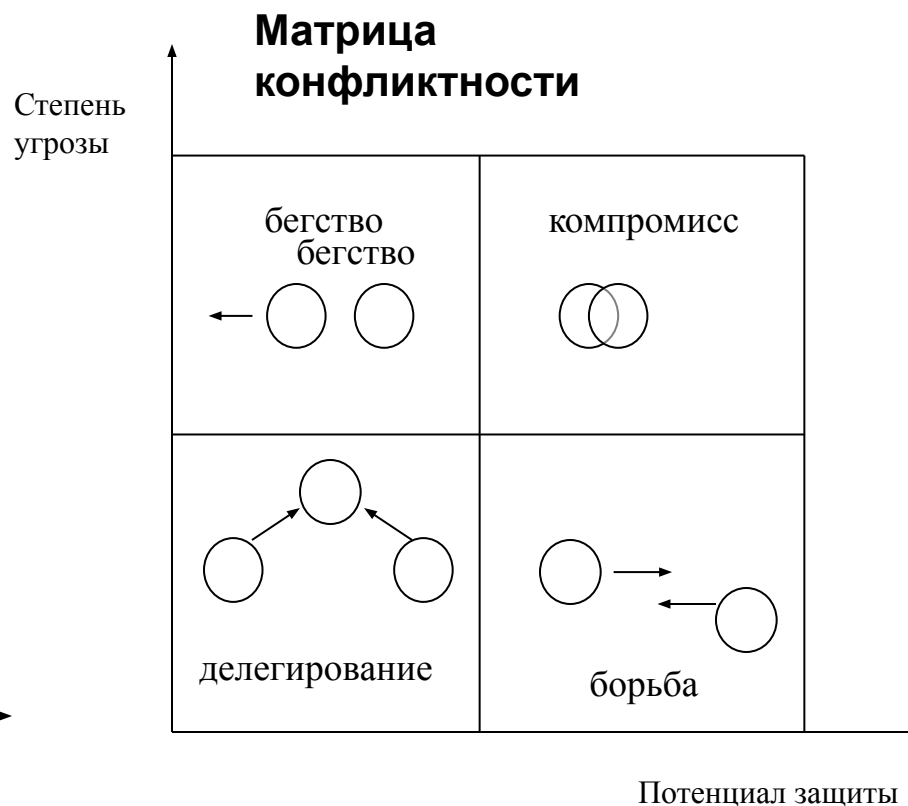
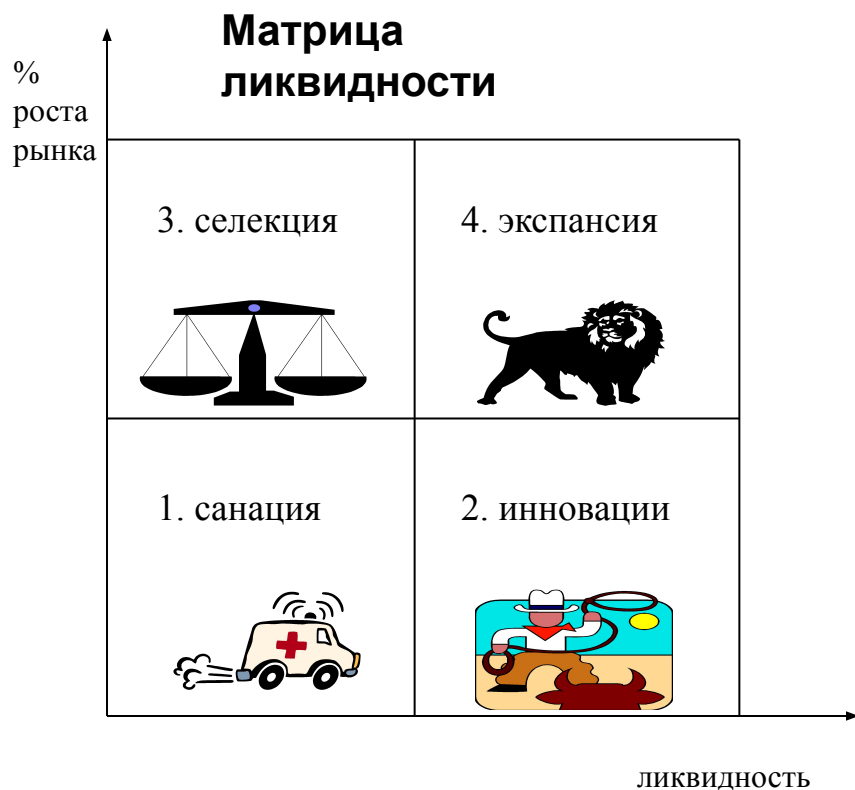
Соответствие  
стратегии



*Объекты анализа:*

- Бизнесы
- Работы
- Процедуры
- Компетенции и др.

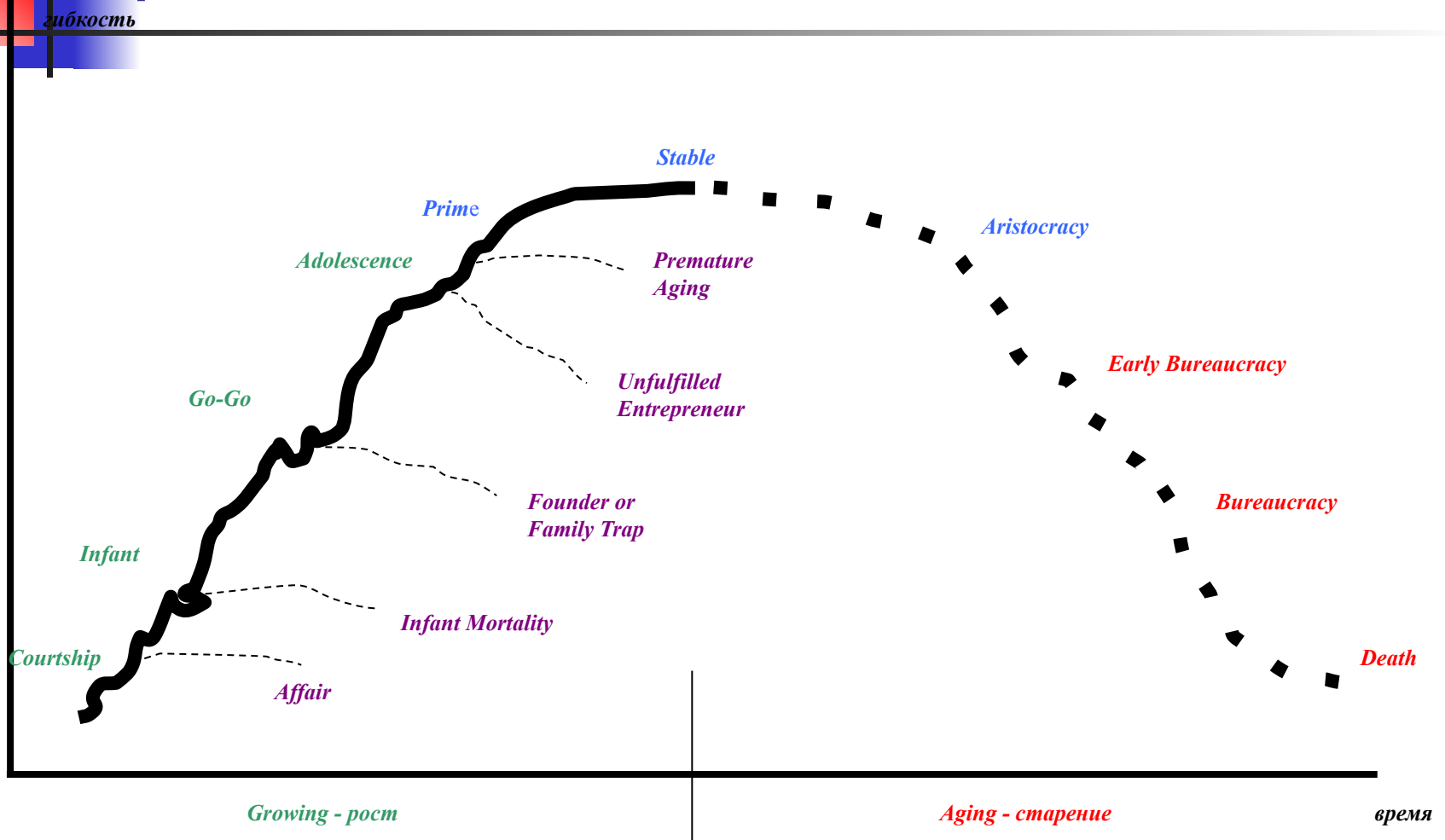
# Стратегические матрицы



# 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***

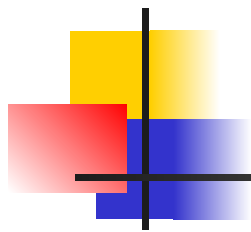
Иерархический перечень направлений бизнеса, продуктов и услуг, реализуемых компанией на рынке

## ***Модель функций***

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

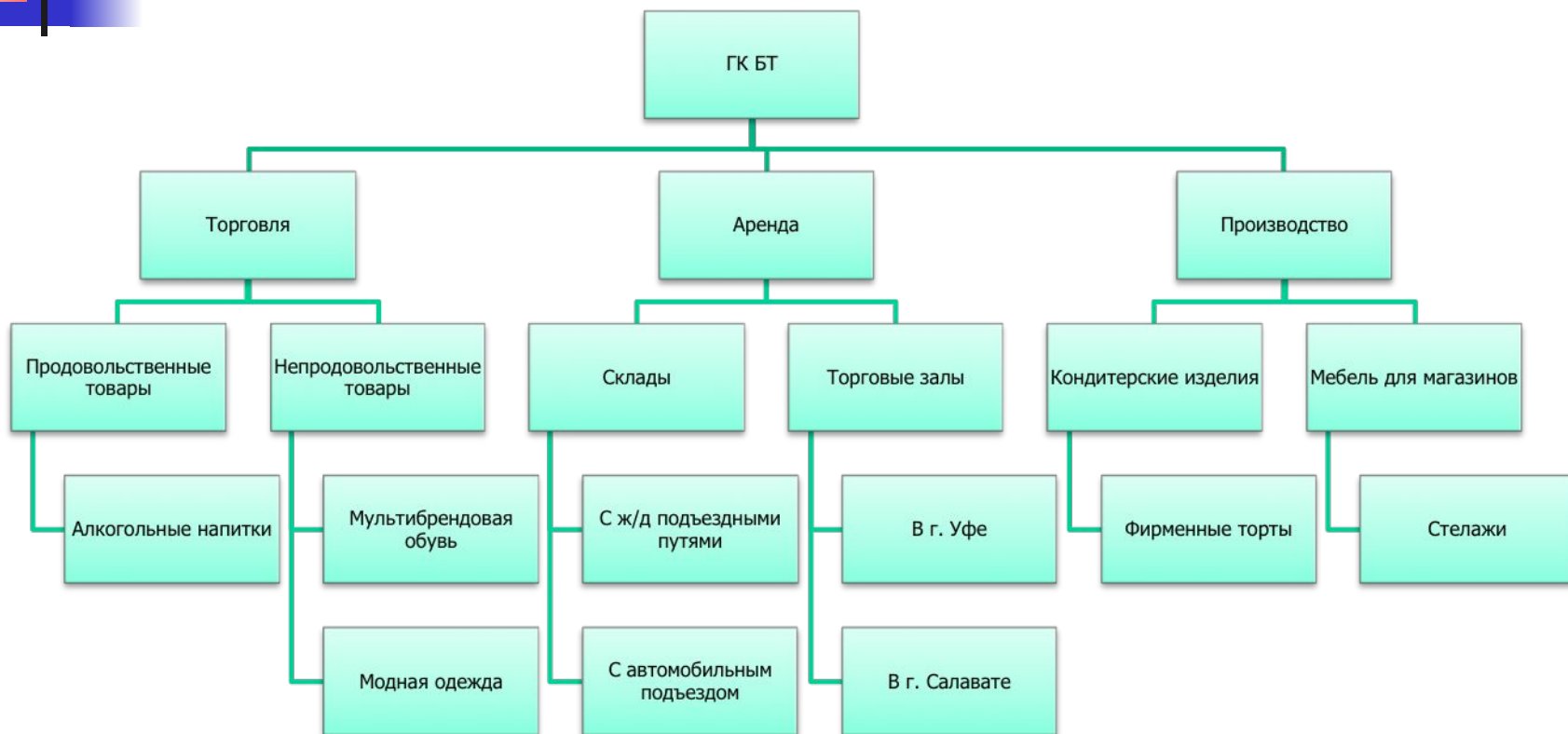
## ***Модель структуры***

Иерархический перечень подразделений и должностных позиций, реально присутствующих в компании

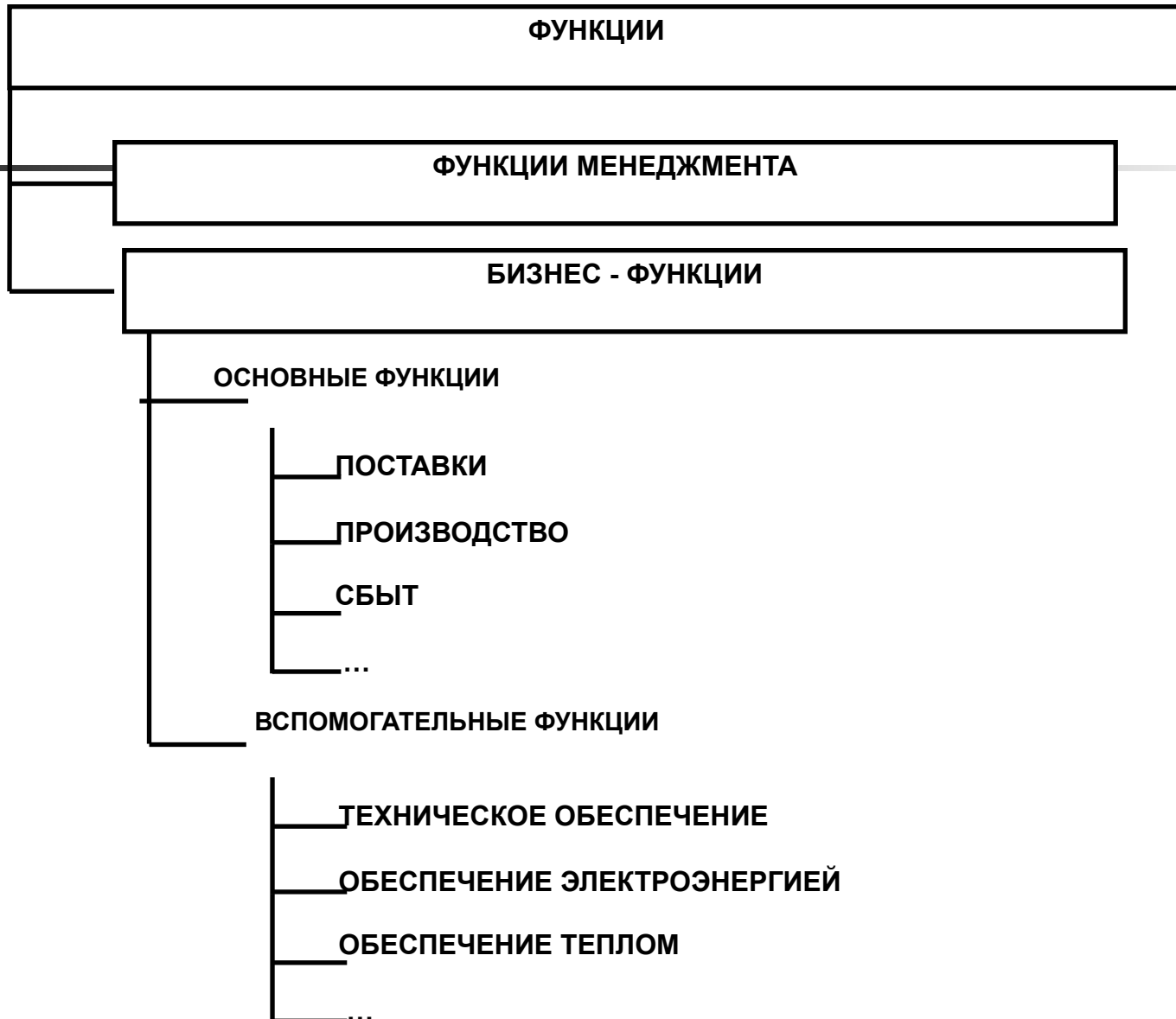


**Основные направления деятельности группы компаний  
"Прогресс"**

# 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**

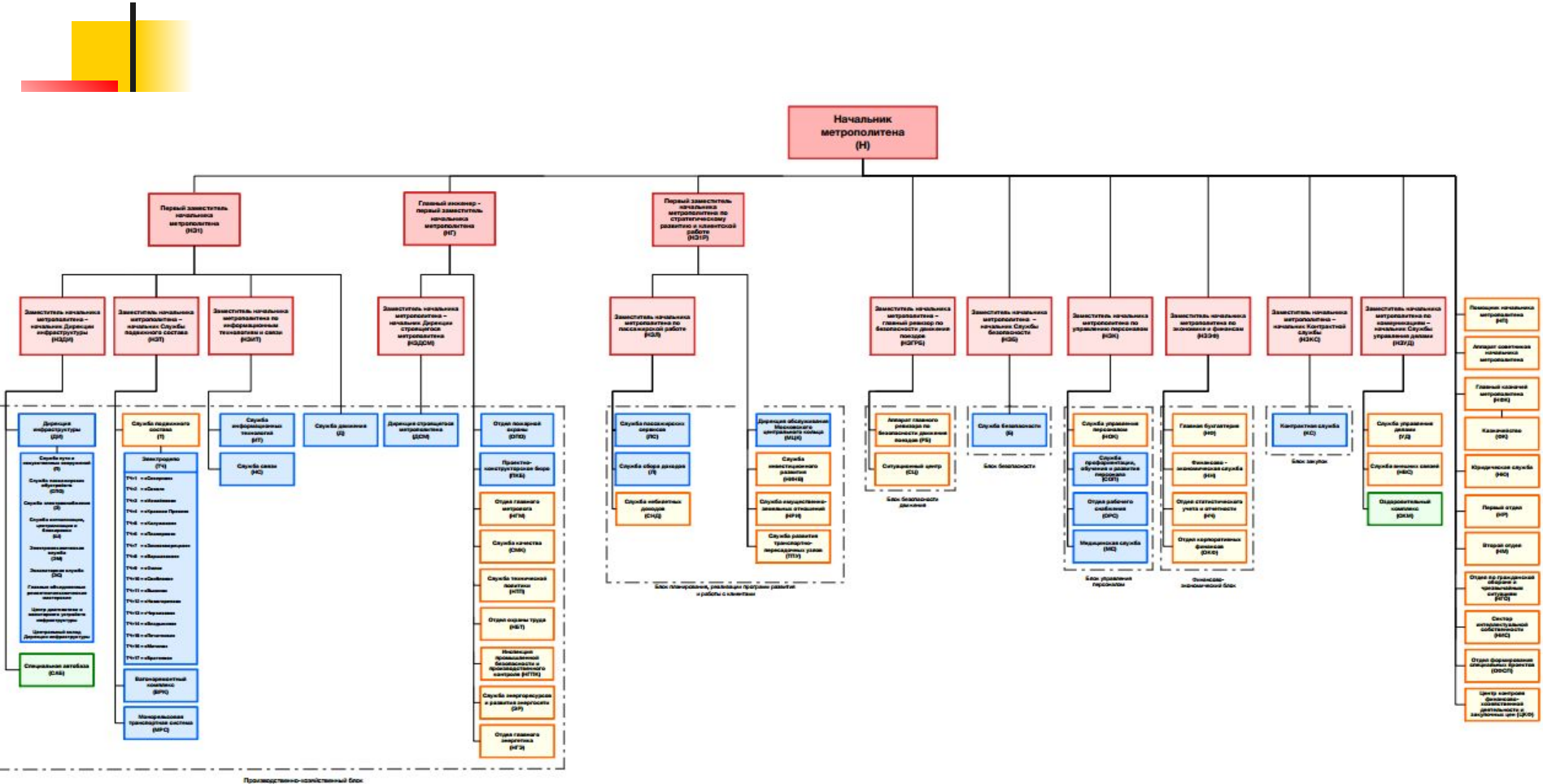
**Финансовая служба**

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**

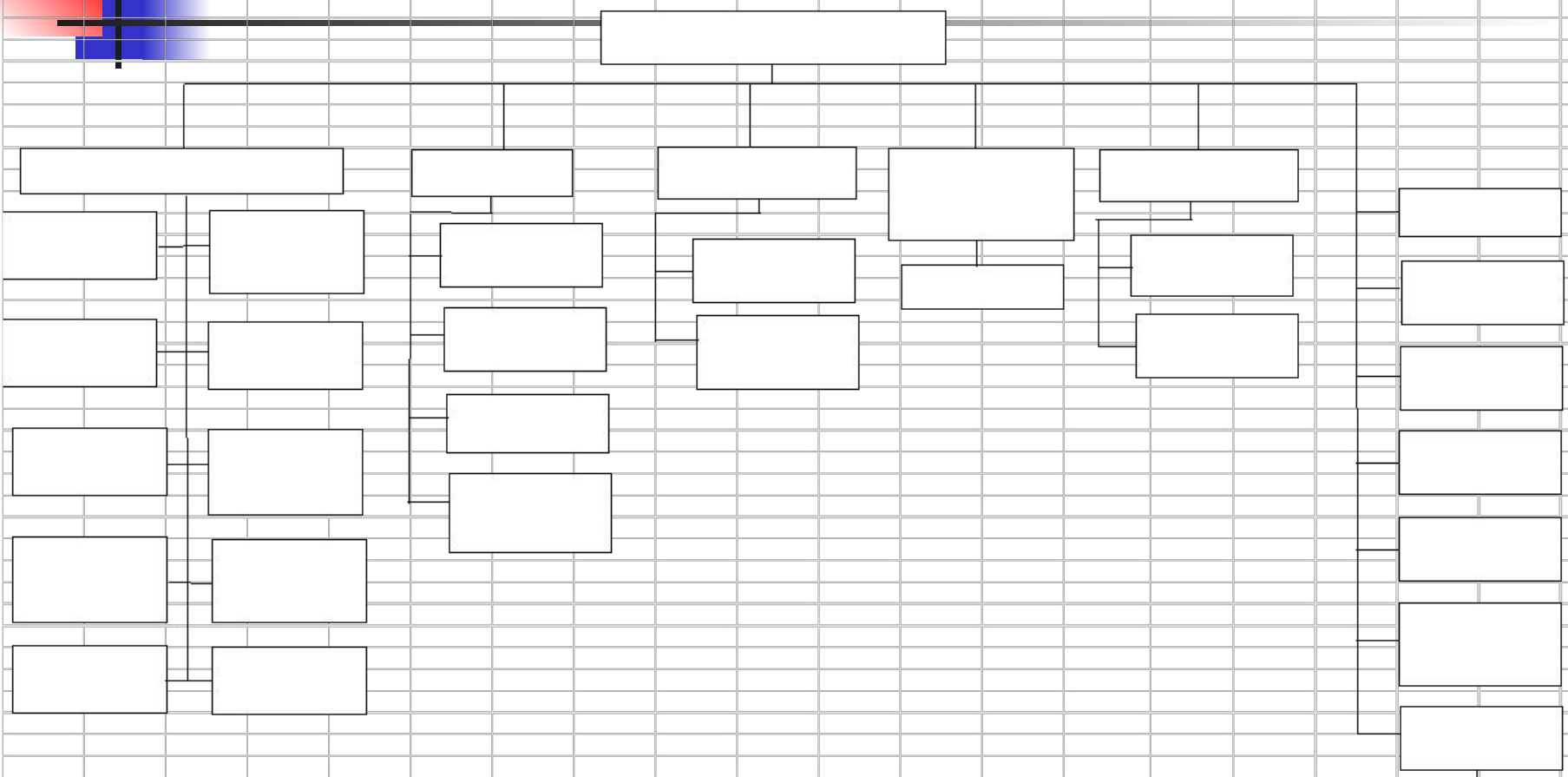
# Структура ГУП Московский метрополитен



- Обозначения:
- Руководство ГУП «Московский метрополитен»
  - Обслуживание пассажиров ГУП «Московский метрополитен»
  - Технические службы ГУП «Московский метрополитен»
  - Структурные подразделения (подстанции) в составе Управления ГУП «Московский метрополитен»

# Структура Службы движения ГУП Московский метрополитен

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



машинистка (1 ед)  
оператор копировальных и  
множительных машин (1 ед)

Примечание:





# Финансово-экономический анализ

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

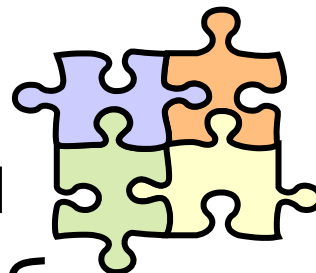
Состав работ	Продолжительность	Примечания
Самодиагностический семинар	2 дня	Участники — ключевой управленческий персонал, до 25 человек. Обязательно участие руководителя
Диагностические интервью	2-4 дня	15-20 человек (индивидуально по заранее согласованному графику)
Наблюдение за деятельностью организации	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

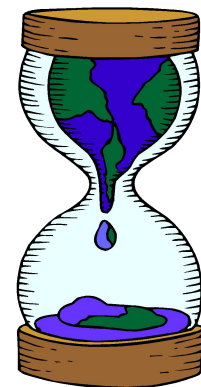
- Выявление круга проблем и перспективных задач



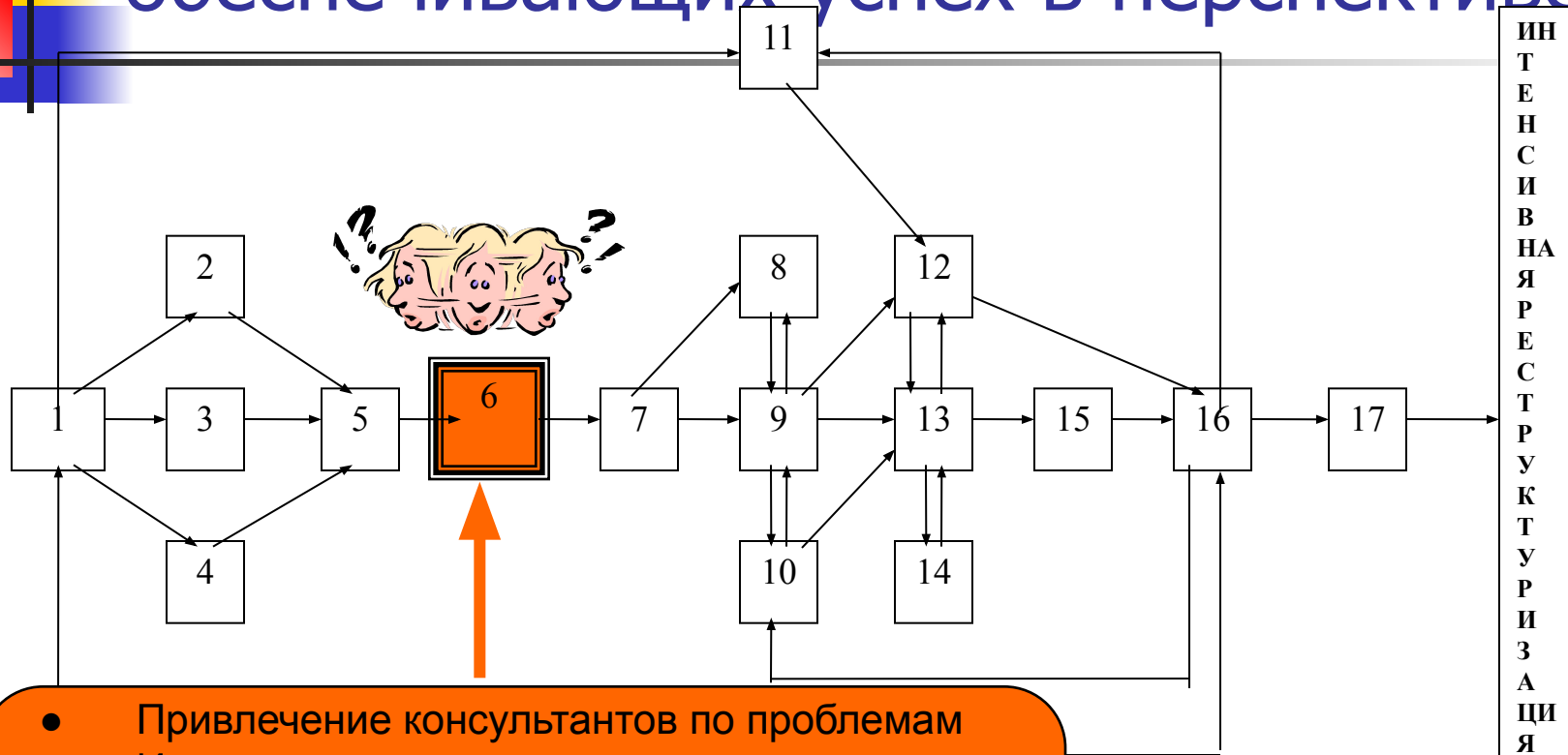
- Агрегирование проблем и задач в проблемные области



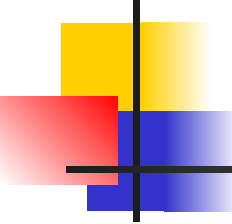
- Ранжирование проблем и задач по степени важности и срочности



# 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



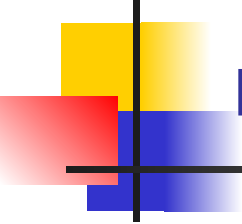


# Типичные элементы комплексной программы масштабных изменений.

---

## **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

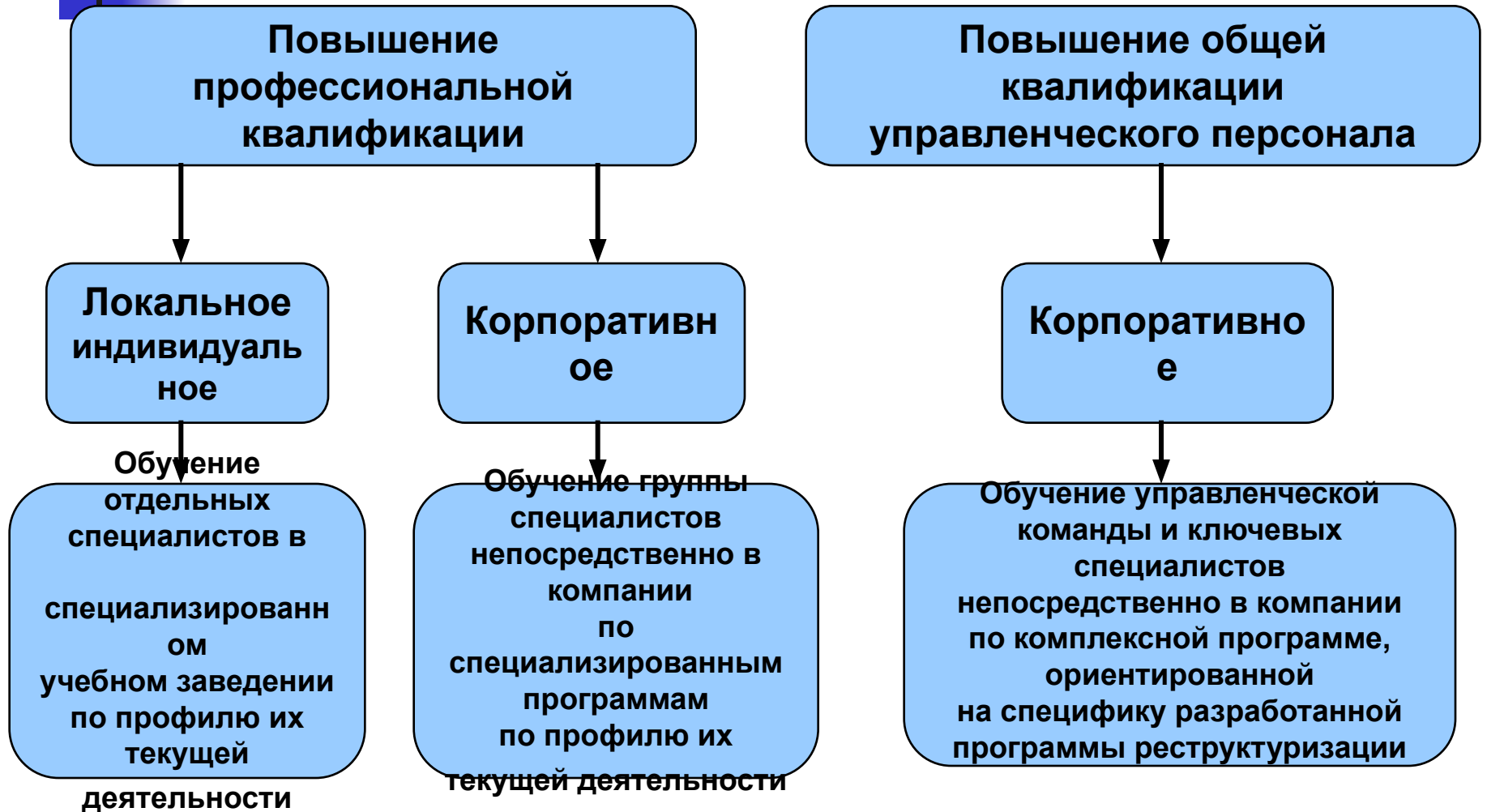
### 2. Организация отношений доверия

- 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

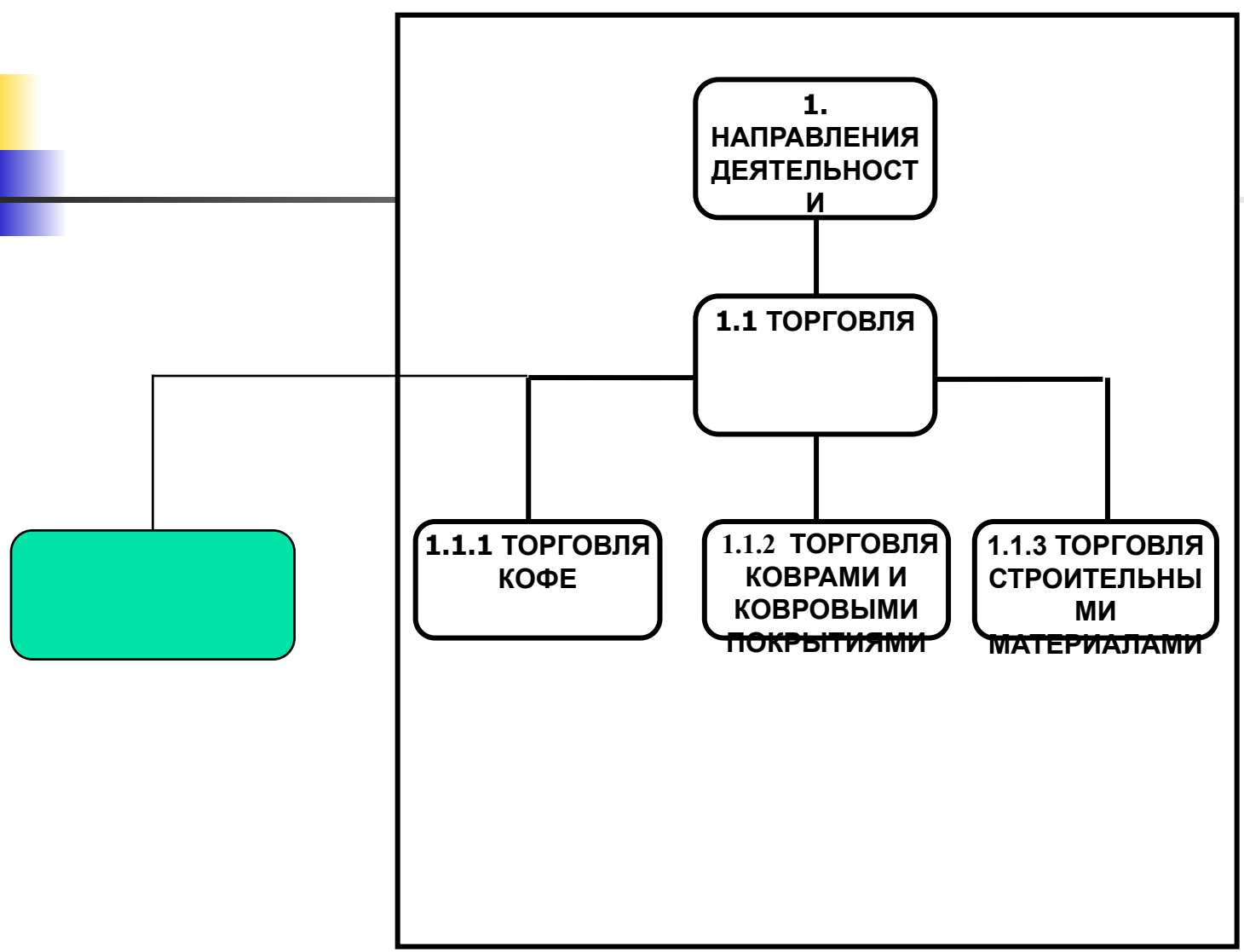
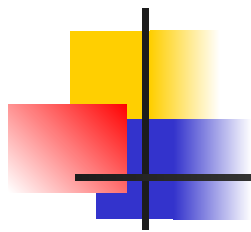
## ***Модель функций***

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**

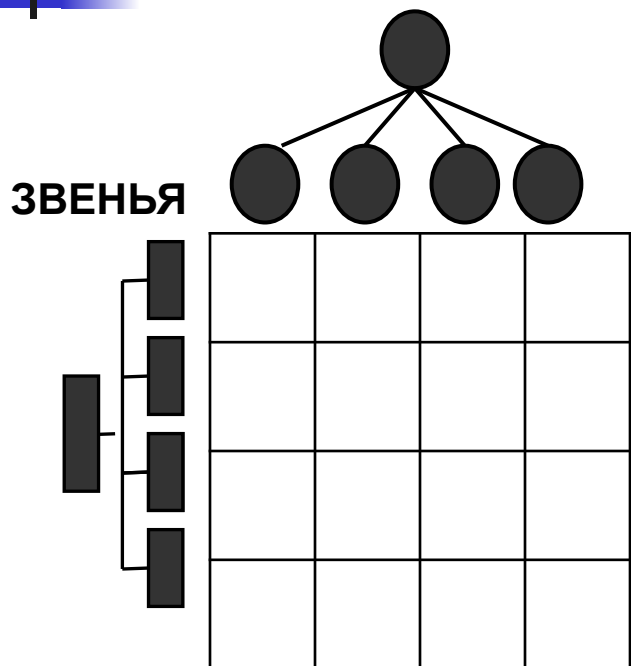




**ФУНКЦИИ**

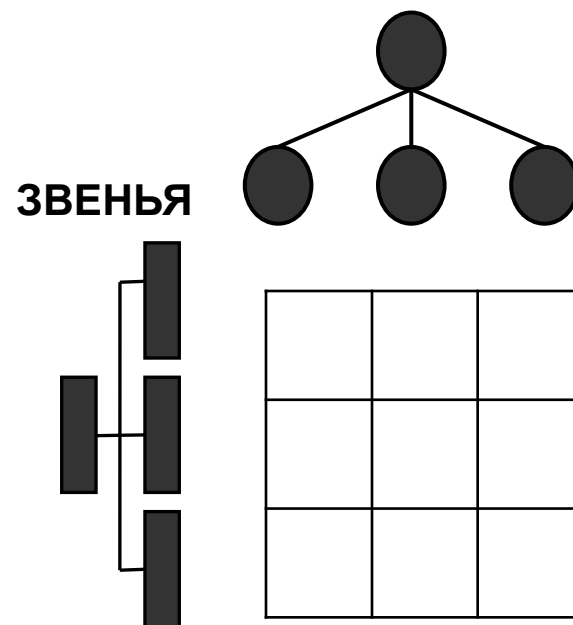
# Программа реструктуризации

**ФУНКЦИИ**



**Структура "сегодня"**

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



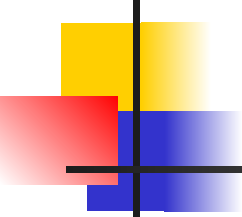
**Структура "завтра"**

# 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&amp;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
<b>Всего</b>	<b>500</b>	<b>70</b>	<b>430</b>



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

<i>Компания</i>	<i>Численность персонала штаб-квартиры, чел.</i>
<b>Компании с узкой диверсификацией по R-типу</b>	
Тоёта	4 000
Мацусита	2 000
Хитачи	2 000
Кэнон	1 500
Ройял-Датч-Шелл	2 000
Юнион ойл	1 800
<b>Компании с широкой диверсификацией по U-типу</b>	
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**

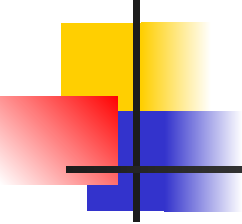
**Группы,  
имеющие статус  
некоммерческой  
организации**

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

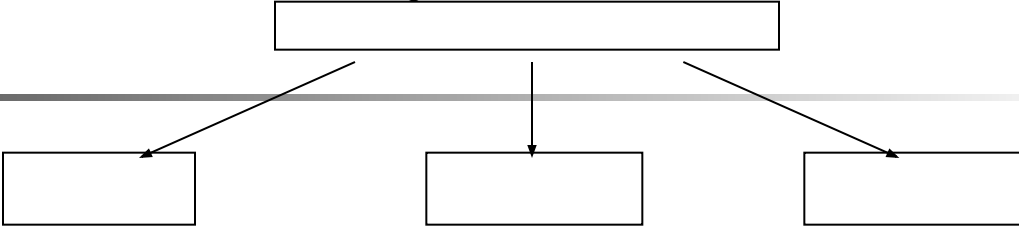
**Группы,  
действующие на основе  
долгосрочных  
хозяйственных договоров**

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

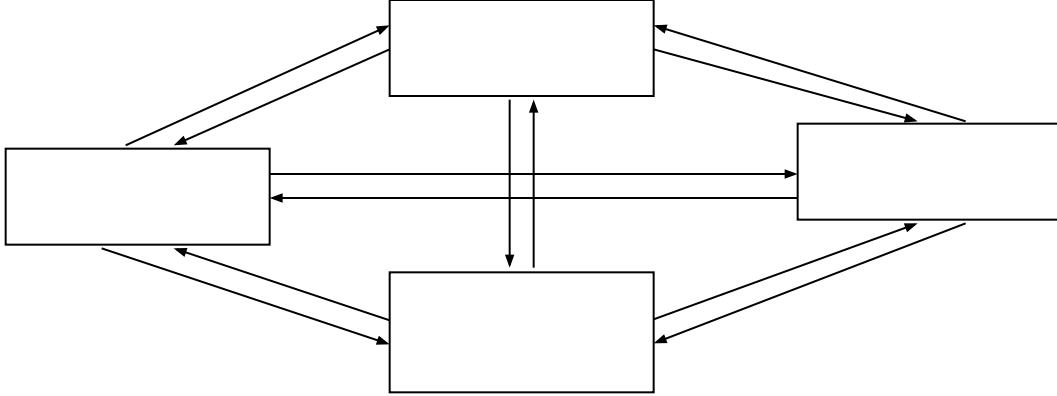
# Некоторые примеры структуры корпоративных отношений



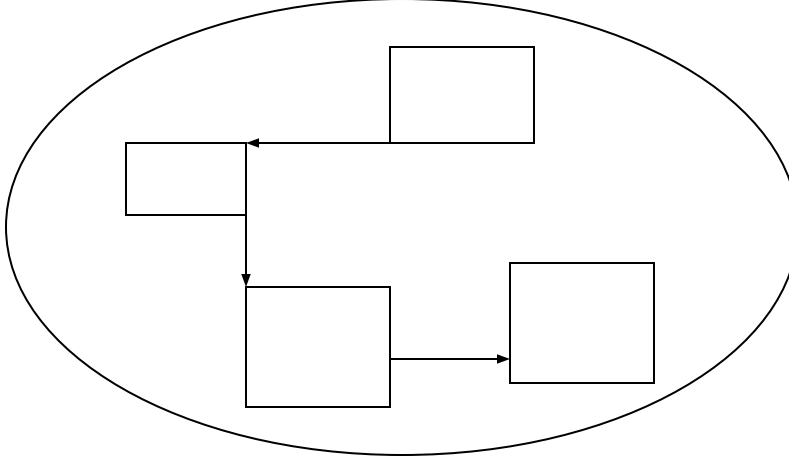
*1. Холдинговое построение*



*1. Перекрестное владение*



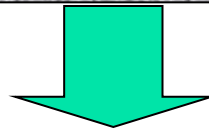
*1. Договорные альянсы*



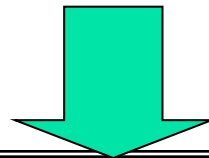


# Причины развития адаптивных типов организаций, ориентированных на межфункциональные задачи

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



**Развитие горизонтальных структур**

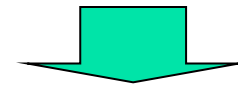


**Переход к процессному управлению**

# 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.

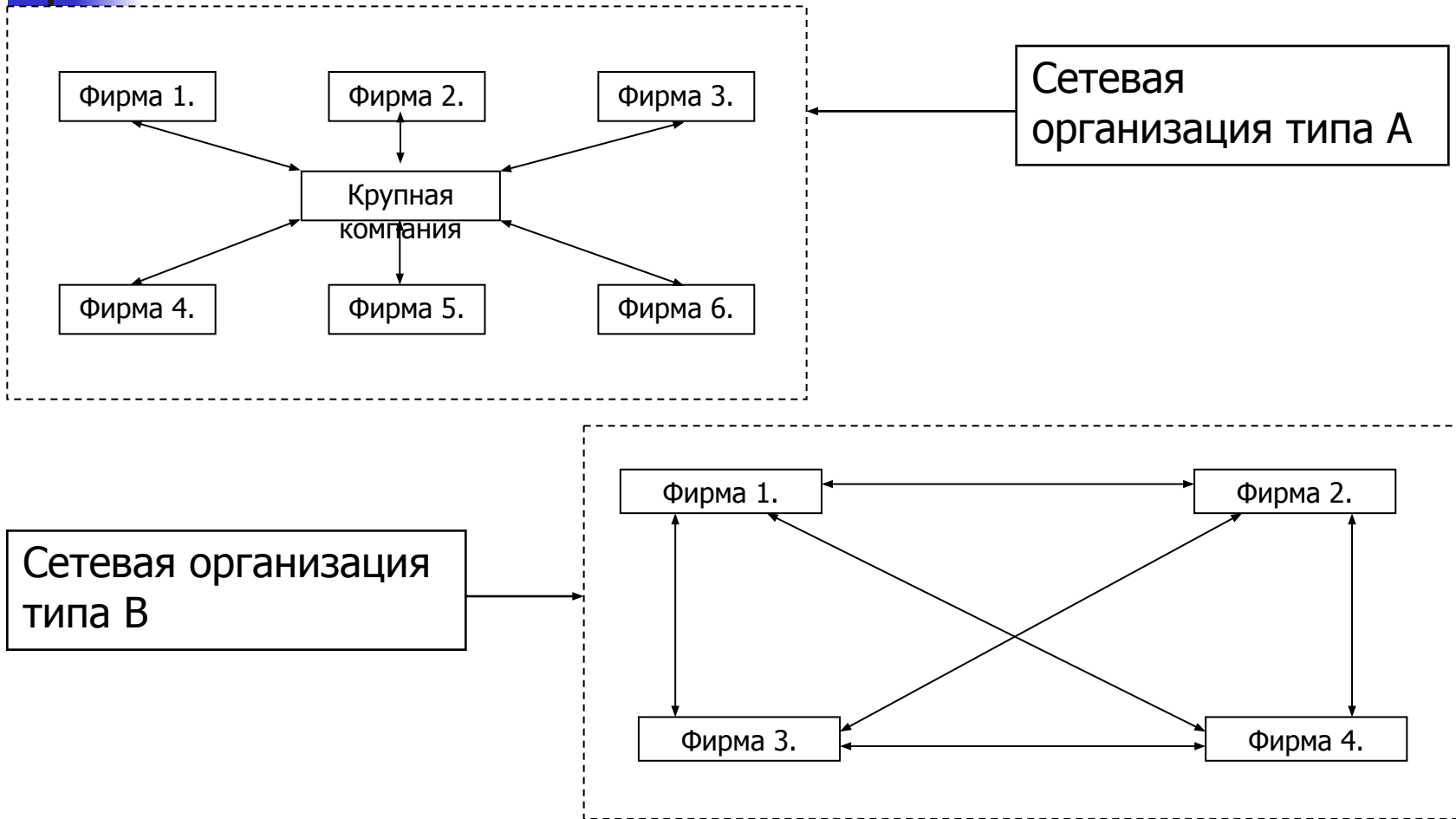
***Концепция интрапренерства (внутреннего предпринимательства).*** Согласно этой концепции мощь творческого воображения предпринимателей способна соединить преимущества малых предприятий в составе компании с синергетическими возможностями большой компании.

***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.

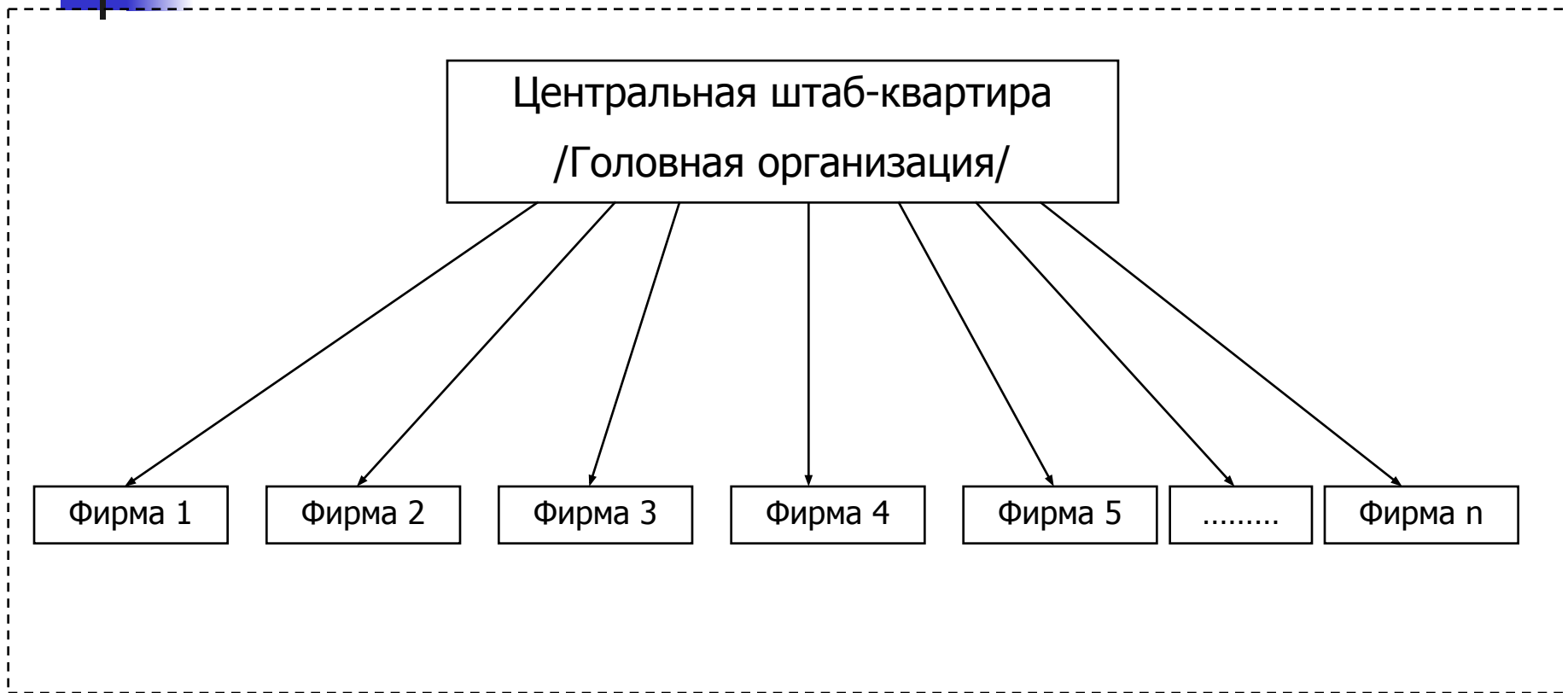
***Оболочечные компании.*** Пустотелье фирмы, берущие на себя «транзакционные» издержки (издержки по адаптации товара/услуги на рынке) и передающие на аутсорсинг основные функции по производству товаров и оказанию услуг потребителю.

***Бирюзовые организации, краудсорсинг, Agile...***

# СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ

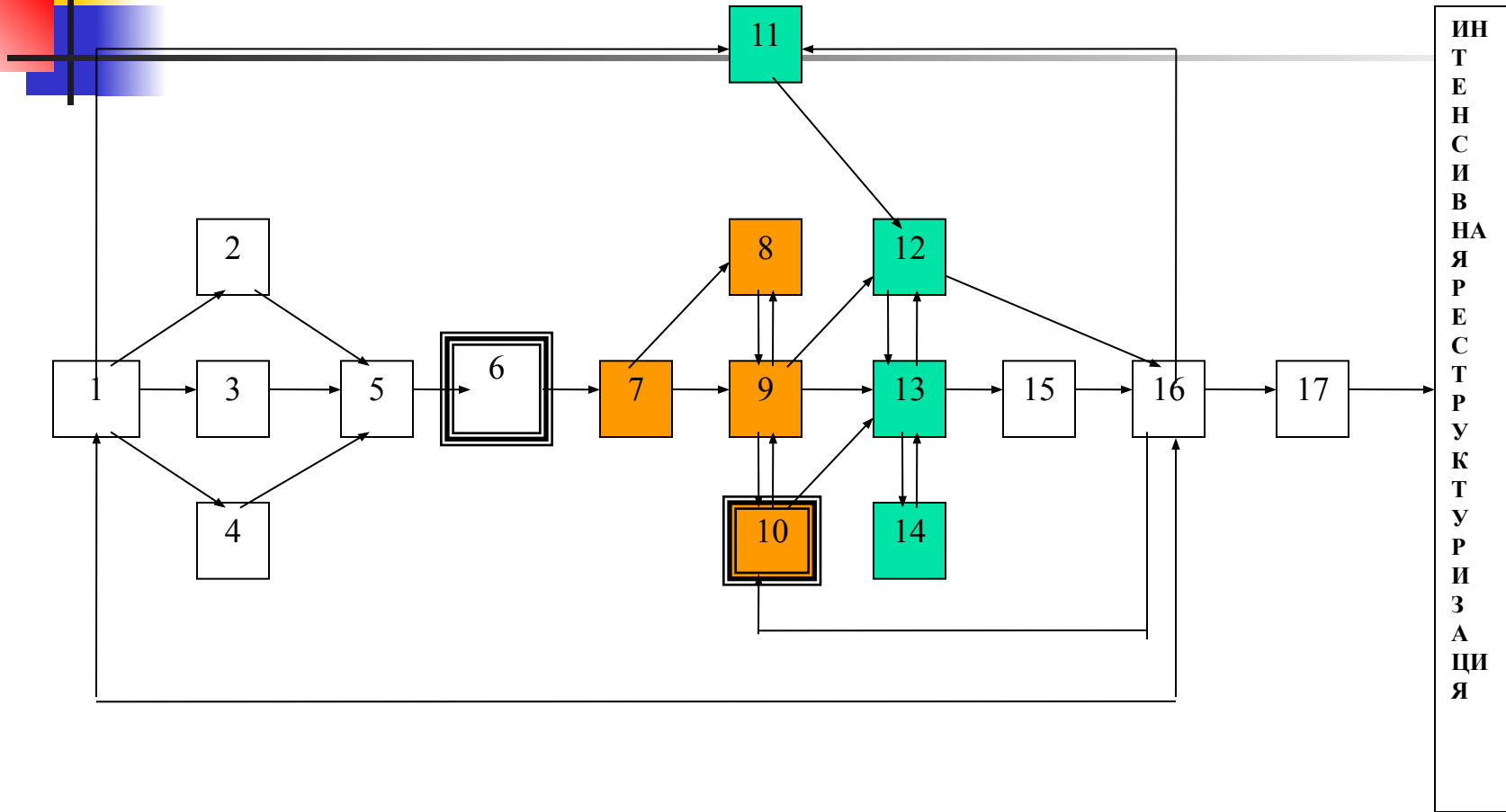


# СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ



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

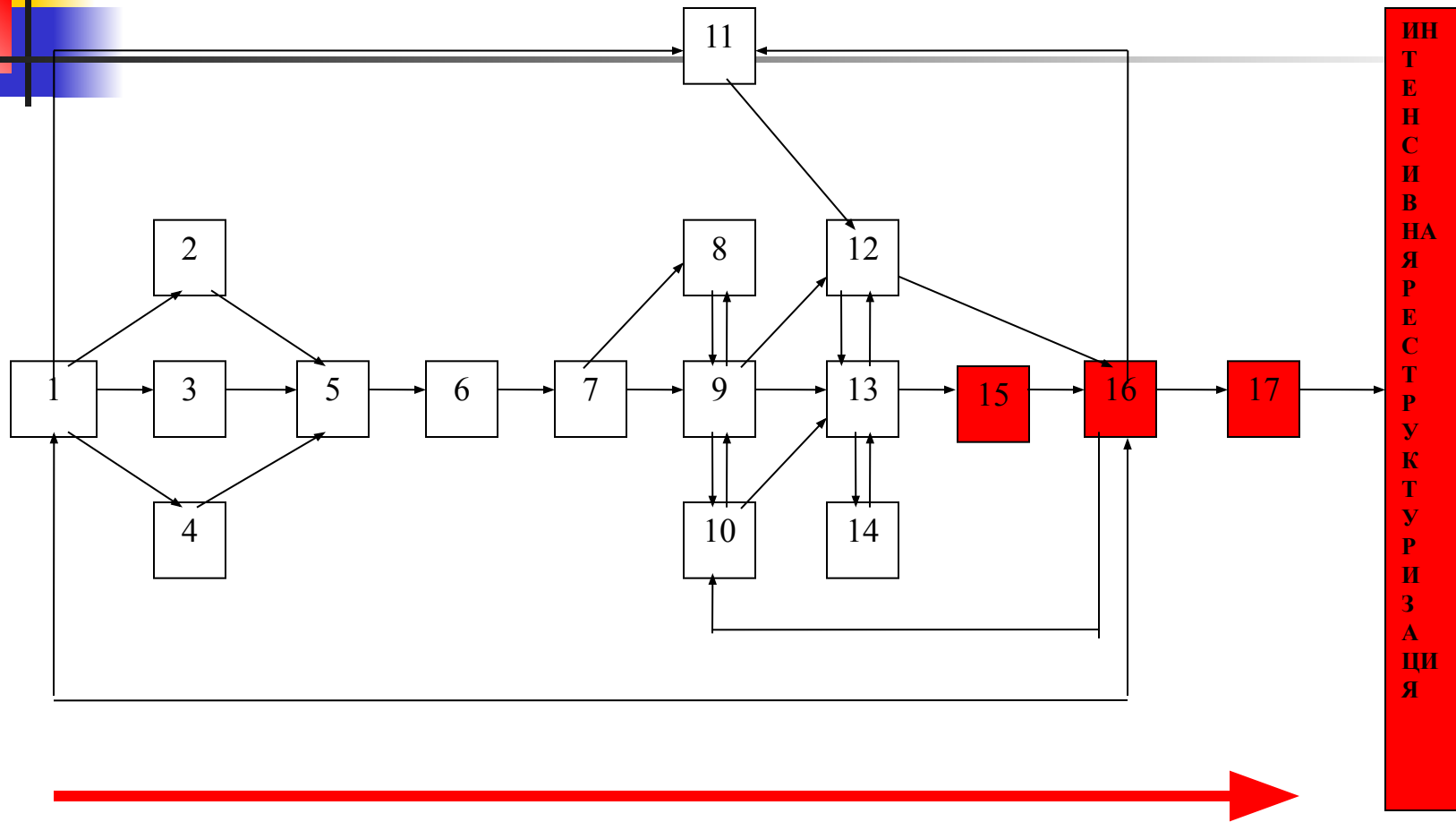
Оценка эффективности проекта

Календарный график реализации проекта

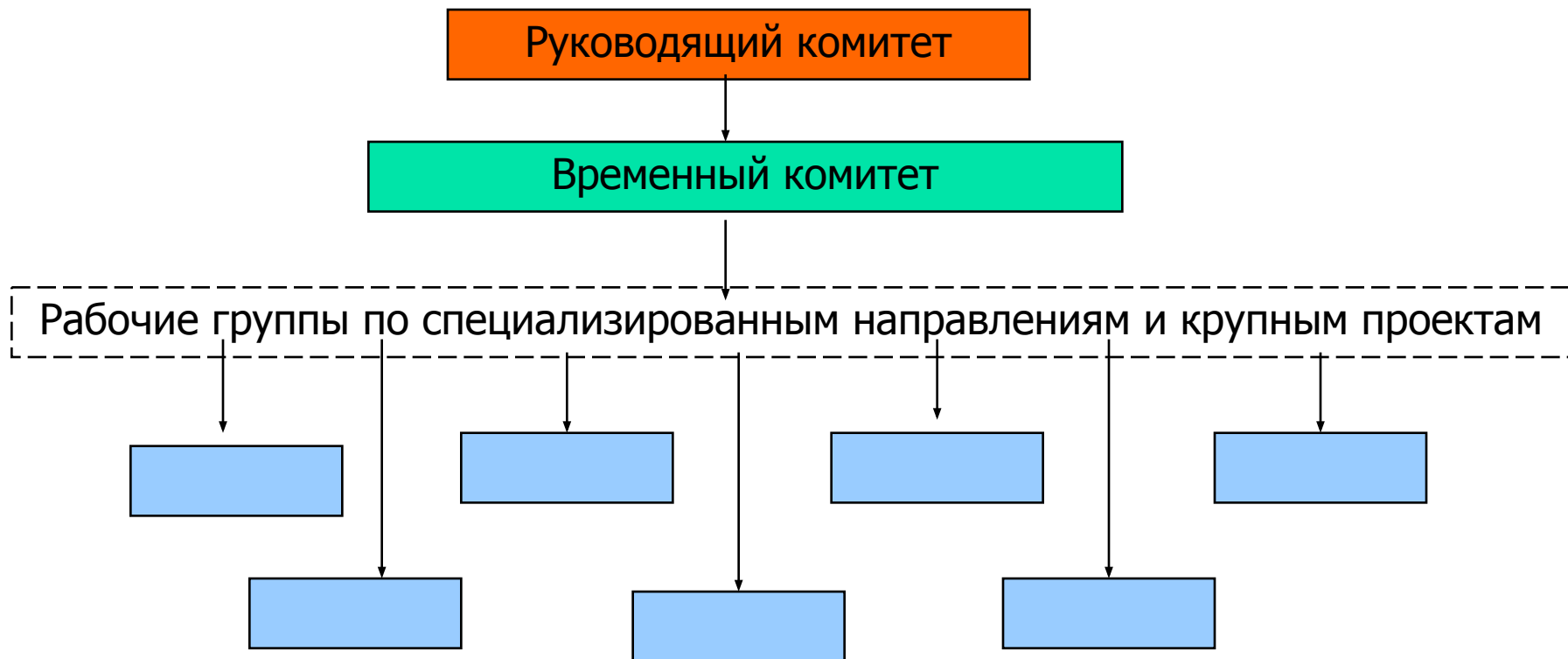
Стратегия и программа деятельности Компании

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

---

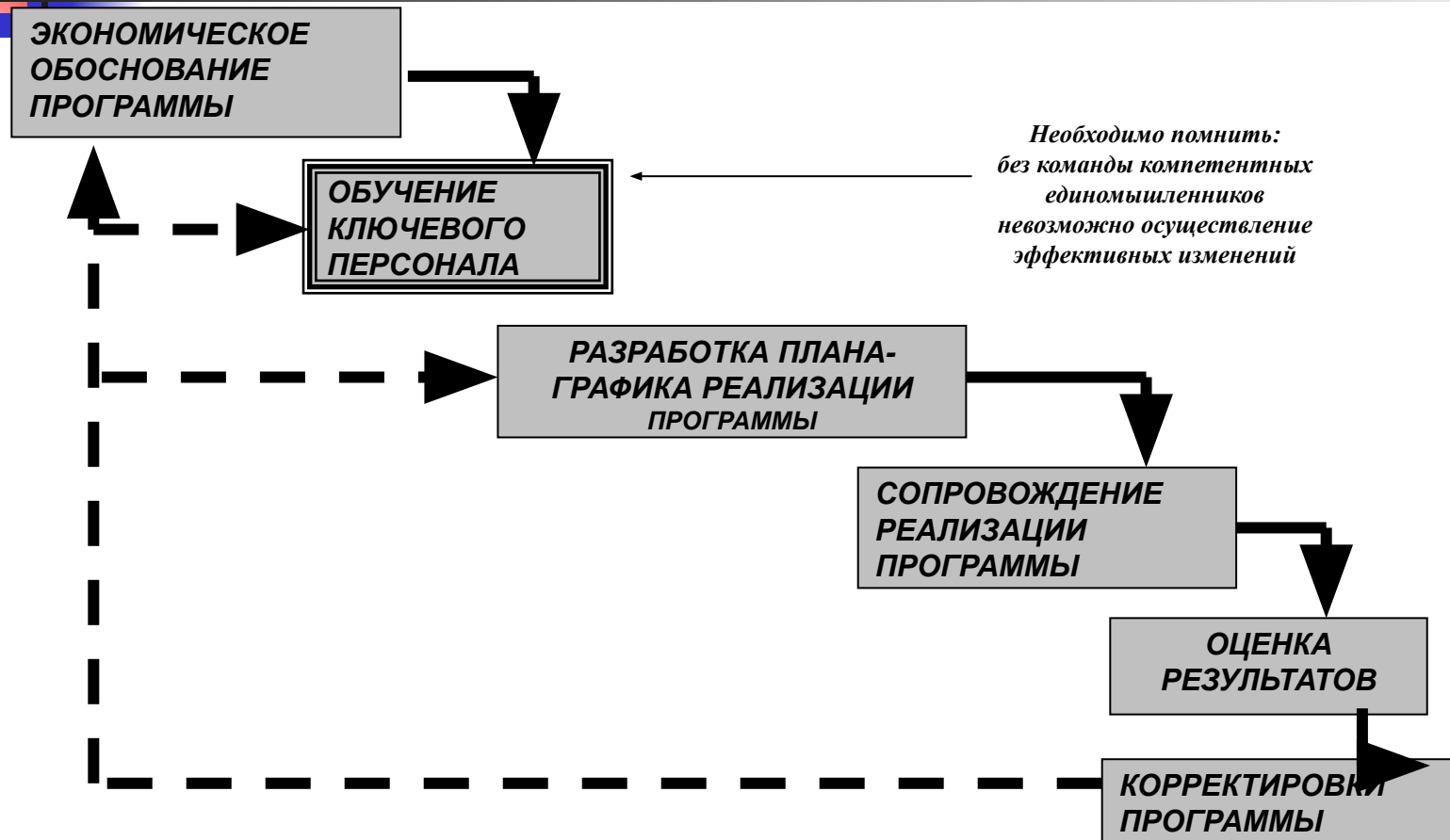
Срок действия: в период перехода от старой структуры к новой

Под руководством: финансового директора

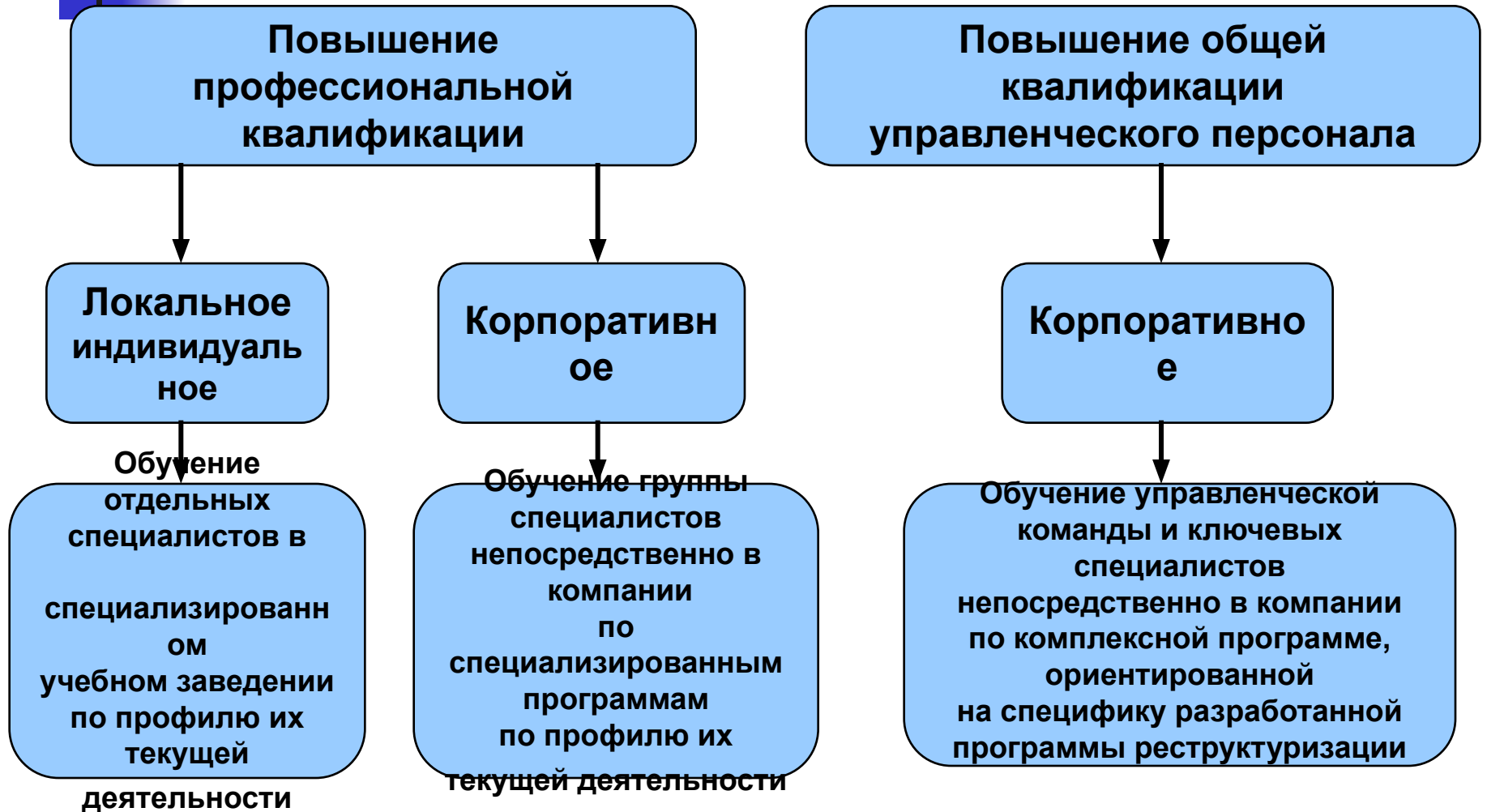
Состав: директора бизнес-единиц, руководители функциональных служб и подразделений совместного использования

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

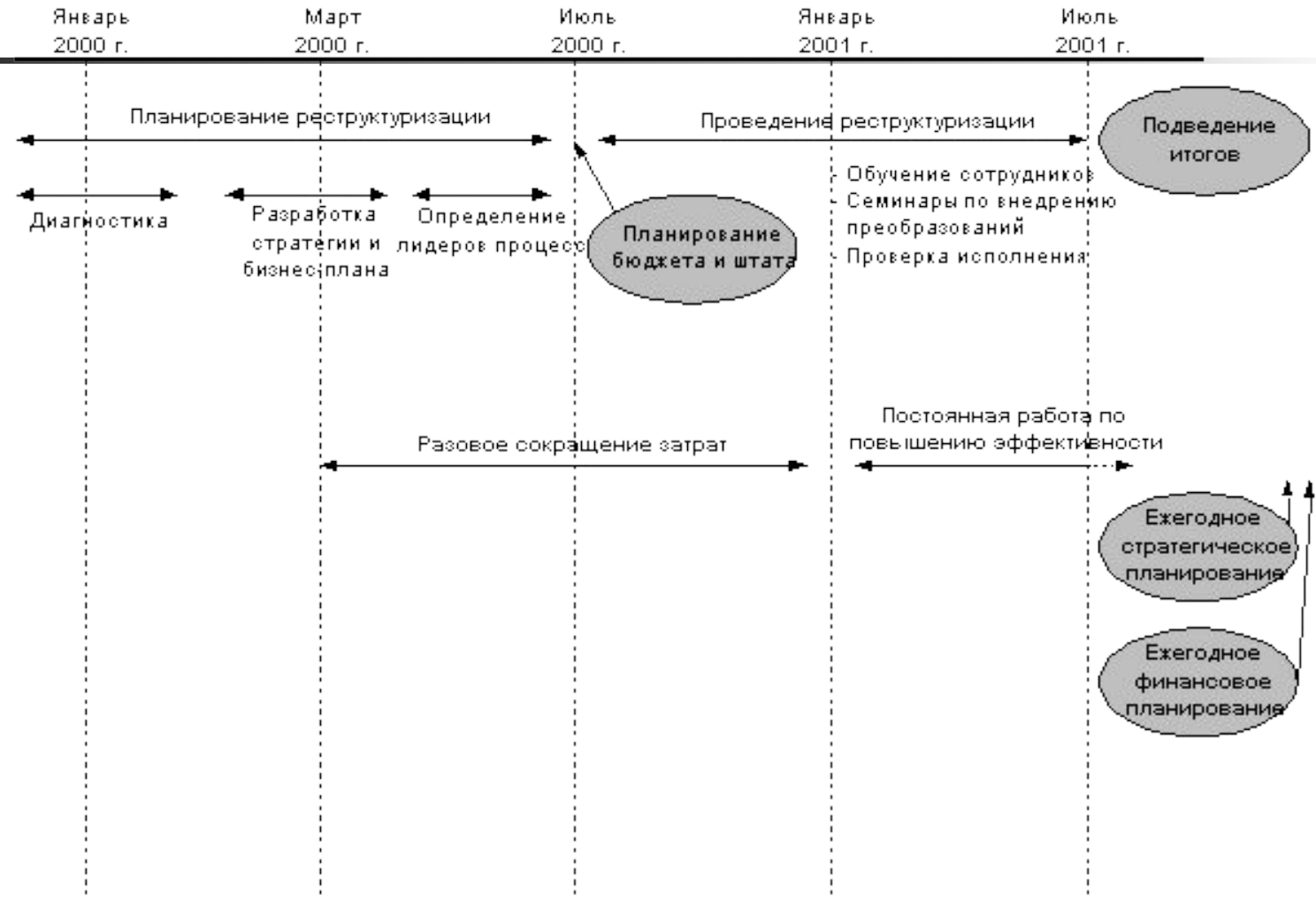
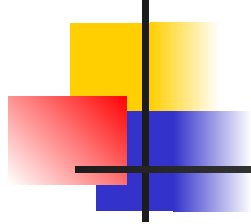
# Основные этапы интенсивной реструктуризации



# Обучение ключевого персонала



# Макет графика реструктуризации





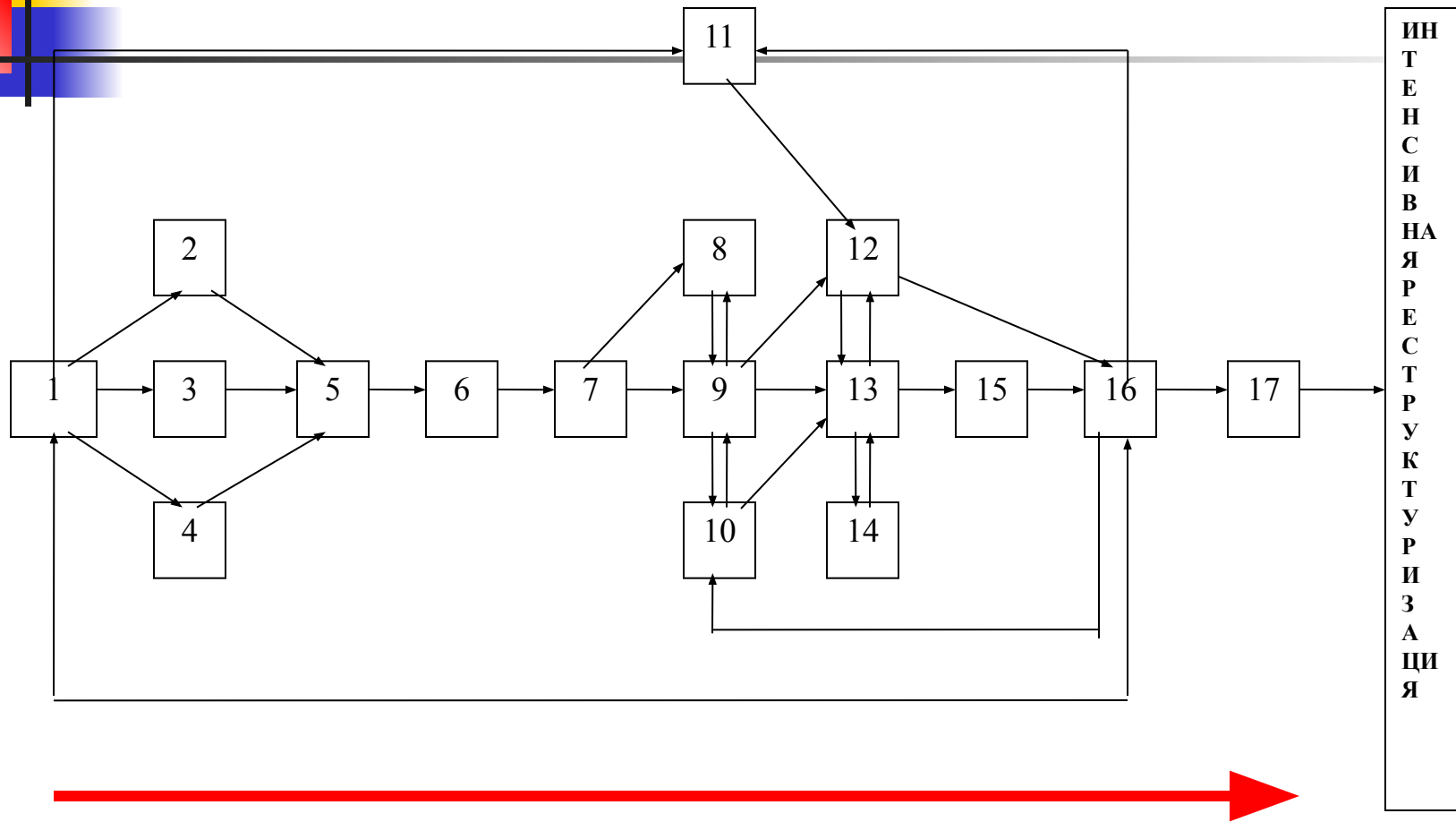
# Жизненный цикл проекта реструктуризации предприятия / компании.



# Структура и длительность работ, связанных с реализацией проекта реформирования компаний

<i>№ п</i>	<i>Наименование и примерное содержание работ</i>	<i>Длительность, рабочие дни</i>
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**



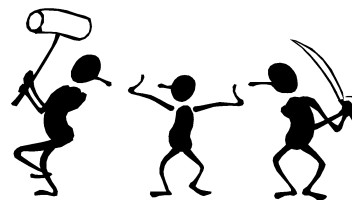
**ИНСТРУКТАЖ**

**НАВАЛИМСЯ  
ВСЕ РАЗОМ**



**КОРРОЗИЯ**

**НАПРАВЛЕ  
ННАЯ**



**УМИРОТВОРЕНИЕ**

**НИКАКИХ  
КОНФЛИКТОВ**





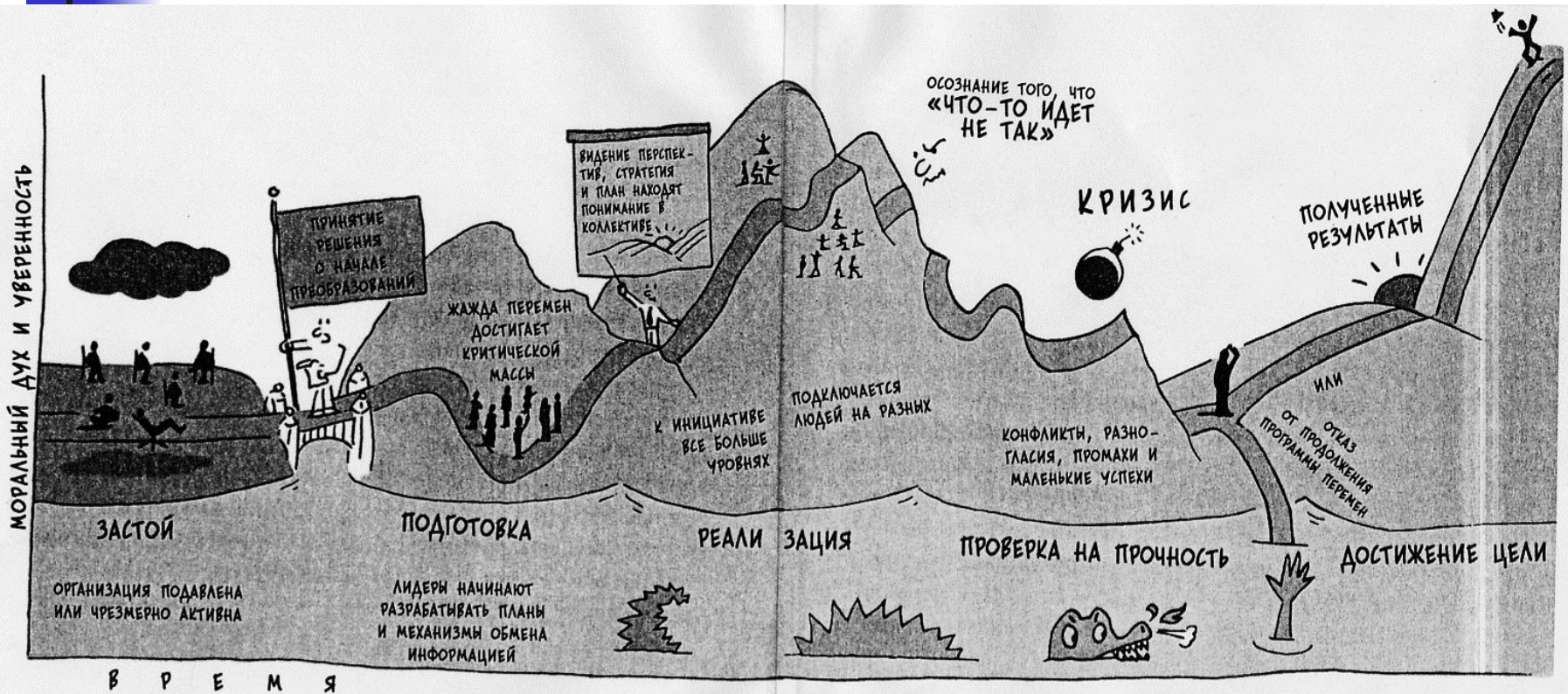
# Сопротивления изменениям

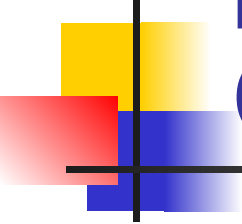
---

- 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)

---

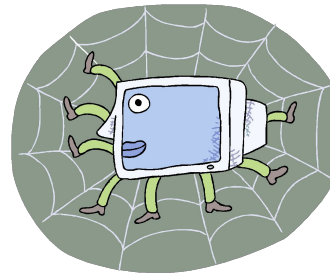
- От чего в моем поведении нужно отказаться, а чего не хватает и необходимо осваивать заново?
- Что для это я конкретно собираюсь предпринять?
- Каким образом я поставлю в известность об этом своих коллег?
- Как я могу сорвать свои планы?
- Что я в конце концов получу за мои усилия?

# Неформальные проводники информации в компании

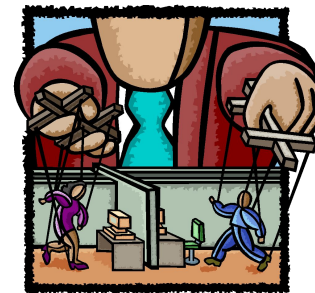
- «Кассандры»



- «Сетевики»

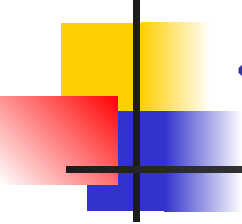


- «Авторитеты»





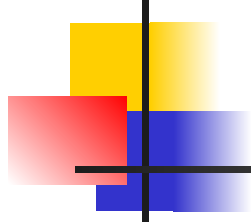
# Как преодолеть возврат к «застою» в компании



---

- 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.

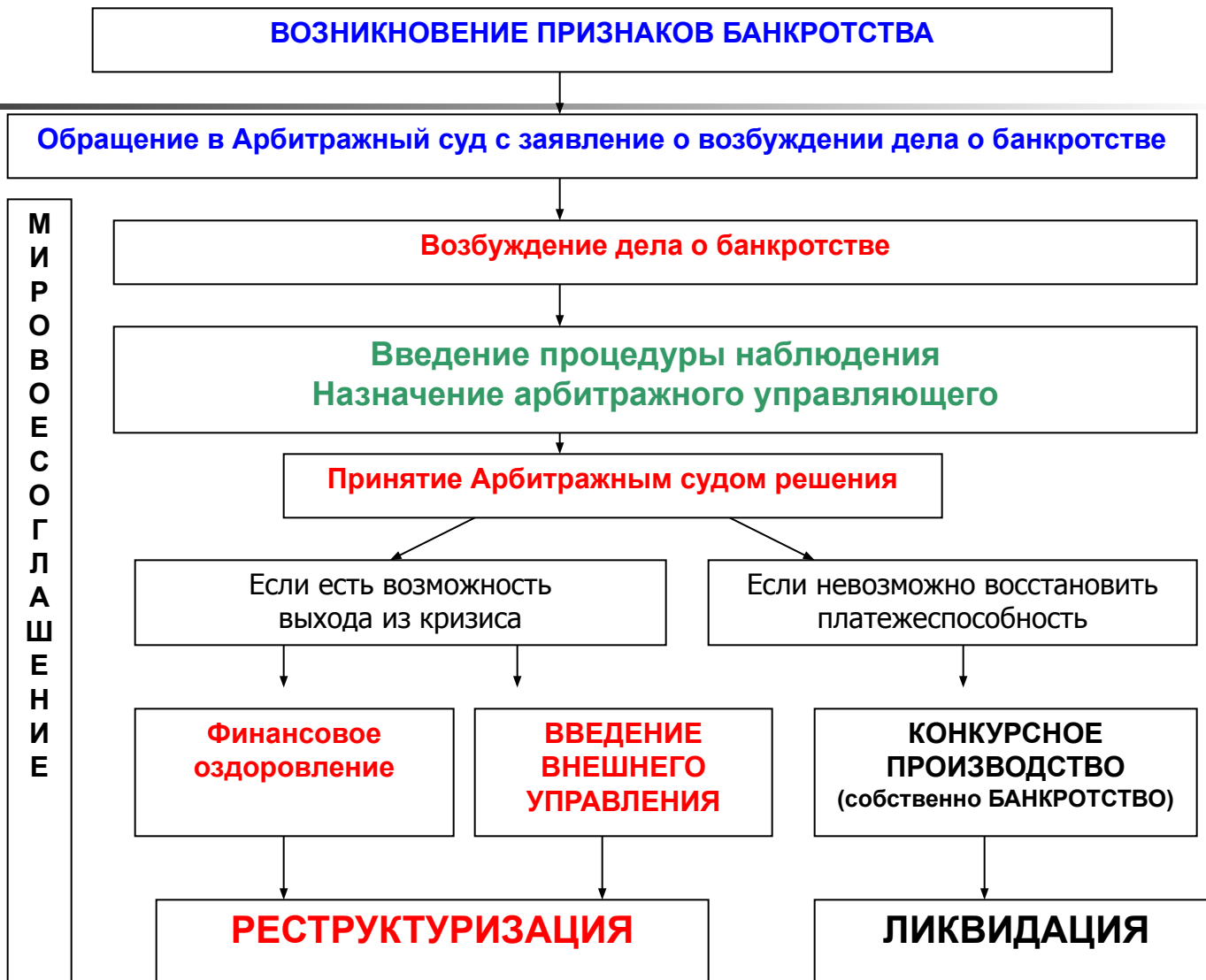
## **Перед кредиторами за поставленные товары или услуги**

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»**