

# «Проектирование структур управления»

к.э.н. БОБКОВА В.М.

## *Методы проектирования организационных структур и их характеристика*

- ◎ Методы проектирования организационно-должностной, информационной и технологической структур - наиболее распространенные методы проектирования организационных структур.

◎ Основные исходные данные для построения организационно-должностной структуры:

- цели, функции, трудоемкость выполняемых работ, объемы используемой информации.

◎ *Методы аналогий и сравнений* - наиболее распространенные методы построения организационно-должностной структуры.

- ① Метод *структуризации целей и задач управления* включает формулирование глобальной и локальной целей деятельности трудового коллектива, с последующей дифференциацией (и уточнением) на простейшие задачи.
- ① Методы *организационно-экономического моделирования* включают разработку математических, графических, физических, макетных описаний распределения прав, обязанностей и ответственности в трудовом коллективе.

## *Проектирование информационных структур*

### *⊙ Проектирование информационных структур включает:*

- создание информационных банков данных;
- разработку процесса эффективного преобразования информации;
- рационализацию потоков информации;
- создание информационно-поисковых, справочных и советующих систем;
- рационализацию, унификацию и типизацию документов;
- рационализацию документооборота;
- организацию контроля исполнения документов.

## Методы построения технологических структур

- Основу *методов построения технологических структур* составляют различные способы регламентации функций - *метод разработки* схемы организационной структуры управления, положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, позволяющих определить границы обязанностей каждого работника и структурного подразделения.

- *Для учета и регламентации горизонтальных технологических связей* между должностями используются органограммы и документограммы.

- ◎ Органограмма – модификация функциональной матрицы распределения прав и обязанностей
  
- ◎ Недостатки функциональных матриц и органограмм:
  - не показывают взаимосвязи выполняемых задач и работ между собой;
  - служат только средством установления границ ответственности внутри отдельной задачи и работы.

- Документограмма – графическое изображение множества операций по составлению документа с точки зрения формирования содержащихся в нем реквизитов.
  
- Документограмма определяет:
  - маршрут прохождения документа через звенья структуры коллектива;
  - сроки;
  - характер выполняемых работ по составлению документа;
  - лиц, участвующих в работах.

- ◎ *Логико-информационные* *схемы* реализации функций управления – графическое изображение:
  - сроков, исполнителей, входную и выходную информацию по каждой из задач, выполняемых КОЛЛЕКТИВОМ;
  - взаимосвязи между задачами;
  - взаимодействия структурных подразделений и работников в процессе выполнения задач.

◎ *Математический инструментарий  
организационного проектирования:*

- регрессионные модели;
- модели математического программирования;
- методы кластерного анализа;
- модели на основе аппарата теории графов.

◎ *Виды моделирования:*

- аналоговое;
- абстрактное;
- имитационное.

◎ *Аналоговое* моделирование - отображение процессов, происходящих в системе управления посредством физических (преимущественно вещественно-геометрических, электрических, пневматических и гидравлических) моделей.

## Способы моделирования организационных структур

- ◎ *Абстрактное* (математическое) моделирование - формализация зависимостей между существенными параметрами системы управления.
- ◎ *Абстрактные* (математические) модели позволяют:
  - построить оптимизационные (в большинстве случаев детерминированные и линейные) модели;
  - определить значения параметров, при которых достигается экстремум критерия функционирования системы.

- ◎ *Имитационное* моделирование соединяет в себе достоинства первых двух видов моделирования, позволяет учесть в динамике и взаимозависимости большое число организационных факторов.

### ○ *Методы имитационного моделирования:*

- статистическая имитация, включающая в себя оптимизационные расчеты, основанные на аналитических моделях математического программирования и теории массового обслуживания, и служащие в большинстве случаев для проектирования технологических комплексов;
- системная динамическая имитация, позволяющая воспроизвести на компьютере взаимодействие различных процессов, сопоставить варианты организационных решений, оценить функционирование и развитие первичных коллективов и т.д.;
- человеко-машинные диалоговые процедуры, представляющие собой наиболее перспективные для организационного проектирования благодаря соединению аналитического моделирования и имитации с опытом проектировщика;
- деловые игры с участием специалистов, перед которыми ставится цель воспроизведения реальных организационных процессов.

## Алгоритм проектирования организационной структуры

- ◎ Основная задача корпоративной структуры управления — создавать организационные возможности для разработки и реализации стратегии.

## Алгоритм проектирования организационной структуры

### ○ Требования к корпоративной структуре:

1. Поддерживать «родительские способности» корпорации в области извлечения стоимости и в области добавления стоимости входящим бизнесам;
2. По возможности не мешать развитию корневых компетенций на уровне бизнесов и подразделений;
3. Создавать возможности централизации финансовых, кадровых и иных ресурсов для реализации общекорпоративных программ и проектов, в том числе проектов диверсификации и вертикальной интеграции;
4. Сохранять устойчивость управления при изменении состава бизнесов (присоединение либо отделение отдельных бизнесов и подразделений).

## Алгоритм проектирования организационной структуры

○ Параметры организационного проектирования:

1. Тип организационной структуры корпорации (функциональная, дивизиональная, смешанная);
2. Уровень формализации управленческих работ;
3. Уровень специализации работ и управленческих должностей;
4. Способы координации управленческих работ («стыковка результатов», совместное выполнение работ, ротация исполнителей между различными видами работ);
5. Способы информационного обмена внутри корпорации (деперсонифицированный или основанный на личных контактах работников);
6. Варианты ориентации системы вознаграждения управленческих работников (ориентация на процесс или ориентация на результат).

## Алгоритм проектирования организационной структуры

### ⊙ Этапы алгоритма проектирования организационной структуры:

Этап 1. Определение общего типа организационной структуры.

Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов.

Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации.

Этап 4. «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента.

Этап 5. Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

Этап 1.

## ⊙ *Правила определения общего типа организационной структуры:*

- Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 80% общего объема текущих затрат корпорации, то следует выбирать функциональную структуру.

Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 50% общего объема текущих затрат корпорации, то следует выбирать смешанную структуру — основной бизнес управляется по функциональному принципу, а вспомогательные и прочие подразделения — по дивизиональному принципу.

## Алгоритм проектирования организационной структуры

Во всех остальных случаях следует  
применять дивизиональную структуру  
управления.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

## Этап 2.

○ Основные инструменты воздействия на входящие в корпорацию бизнесы:

1. Стратегический контроль — помощь в поиске новых моделей ведения бизнеса, поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии конкурентных преимуществ, привлечение стратегических партнеров.
2. Финансовый контроль — одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и контроль за расходованием средств на реализацию проектов. Инвестиционный контроль — анализ и разработка проектов, целевое финансирование особо перспективных проектов, управление совместными проектами с другими бизнесами или с иными корпорациями.
3. Операционный контроль — одобрение значительных сделок, в том числе рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации. Содействие в организации маркетинговой и сбытовой деятельности.
4. Кадровая политика — подбор руководителей высшего звена, помощь в обучении руководителей и специалистов.
5. Политическая помощь — помощь во взаимодействии с органами власти и другими элементами внешней среды.
6. Информационная поддержка — обеспечение доступа к информационным ресурсам корпорации.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

○ *Основные факторы*, определяющие вариант типа управленческого воздействия:

- темпы изменения ситуации в бизнесе;
- уровень менеджмента;
- финансовая самодостаточность направления бизнеса по текущим операциям.
- доступность для бизнеса внешних финансовых средств для развития.
- степень лояльности руководителей бизнеса к штаб-квартире и совету директоров.
- степень участия корпорации в акционерном капитале предприятий бизнеса.
- уровень необходимой поддержки в области безопасности, отношений с государственными органами и формирования позитивного общественного имиджа со стороны корпорации для нормального функционирования бизнеса.
- интерес членов Совета директоров к техническим вопросам функционирования бизнеса (увлеченность бизнесом данного направления).

## Алгоритм проектирования организационной структуры

### Этап 3.

- ◉ *Возможные виды взаимосвязей* (области потенциальной общекорпоративной синергии):
  - производственная синергия — установление ранее не существовавших либо прерванных взаимных поставок между бизнесами корпорации.
  - инновационная синергия — распространение ценных идей внутри корпорации, совместная реализация новых проектов.
  - кадровая синергия — переход менеджеров из одного подразделения в другое (также временно) для решения проблем другого бизнеса.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

## ○ *Формы реализации видов синергии:*

- Автоматическая форма - взаимосвязи устанавливаются путем непосредственных контактов между различными бизнесами, без участия (а то и без ведома) центрального аппарата корпорации.
- «Канальная» форма - штаб-квартира корпорации должна определить и поддерживать эффективный способ коммуникации между бизнесами (например, регулярные совещания главных инженеров отдельных автономных подразделений) для появления желаемой синергии.
- Принудительная форма необходима в случаях, когда выгоды от кооперации видны для корпорации в целом, но неочевидны для отдельных бизнесов.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

## Этап 4.

- Для *руководителей - «экспертов»*, главное — работа с документами (предполагает значительную формализацию управления, превалирование письменных каналов коммуникации, значительный аналитический аппарат в составе штаб-квартиры корпорации, ассистирующий руководителю-эксперту).
- Для *руководителей - «совещателей»* организационная структура должна обеспечить необходимое число людей, с которыми надо совещаться (предполагает значительную номенклатуру департаментов штаб-квартиры, удержание бизнес - единиц «на коротком поводке», чтобы обеспечить беспрекословную явку их руководителей на очередное совещание).  
Централизация принятия управленческих решений в корпорации весьма высокая, а формализация действий — весьма низкое (все решается «со слуха», зачастую путем импровизации).

## Алгоритм проектирования организационной структуры

- *Руководителям - «переговорщикам»* нужен «крепкий тыл» в лице менеджеров, способных брать на себя ответственность за принятие решений в условиях «постоянного временного отсутствия» первого лица корпорации. В корпорации де-факто создается должность исполнительного директора, замыкающего на себя все операционные вопросы.
- Для *руководителей - «посетителей»* и *руководителей - «тренеров»* основной интерес представляют собственно операционные процессы бизнеса. Лучше всего подобные руководители чувствуют себя в функциональных структурах управления. Если им приходится руководить дивизиональными структурами, то штаб-квартира корпорации никогда не ограничится лишь управлением финансами — высшее руководство будет стремиться усилить операционный контроль даже над самостоятельными бизнесами.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

## Этап 5.

### ○ *Общее правило определения системы вознаграждения аппарата управления:*

Чем выше уровень «критических несоответствий» и чем большее количество бизнесов находится в положении «защитников» или аутсайдеров, тем больше система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть нацелена на результат.

Чем ниже уровень «критических несоответствий» и чем больше бизнесов корпорации находится в положении анализаторов (конкурентоспособных и финансово самодостаточных подразделений), тем в большей степени система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации должна быть нацелена на соблюдение стандартов процессов управления.

# Алгоритм проектирования организационной структуры

- *Процедура настройки* отдельных элементов организационной структуры под меняющиеся обстоятельства:

- Анализ способности корпорации по извлечению стоимости, т.е. функции внутреннего аудита и кадрового менеджмента. Эффективность выполнения функции внутреннего аудита проверяется тем, насколько отслеживаются полные издержки (т.е. издержки, отражающие цену капитала) для корпорации в целом и для отдельных бизнесов. Эффективность корпоративного кадрового менеджмента определяется тем, насколько легко удается привлекать в корпорацию талантливых менеджеров и как долго они остаются лояльными высшему руководству корпорации.

- Проверка системы целеполагания корпорации. Способно ли высшее руководство улавливать сигналы недовольства от «ключевых акционеров» (это особенно важно, если ключевыми акционерами оказываются потребители или работники), построены ли для этого соответствующие каналы коммуникаций.

- Анализ управленческого воздействия на бизнесы-анализаторы — нет ли чрезмерного управленческого давления на данные бизнесы, приводящего не к добавлению, а к разрушению стоимости?