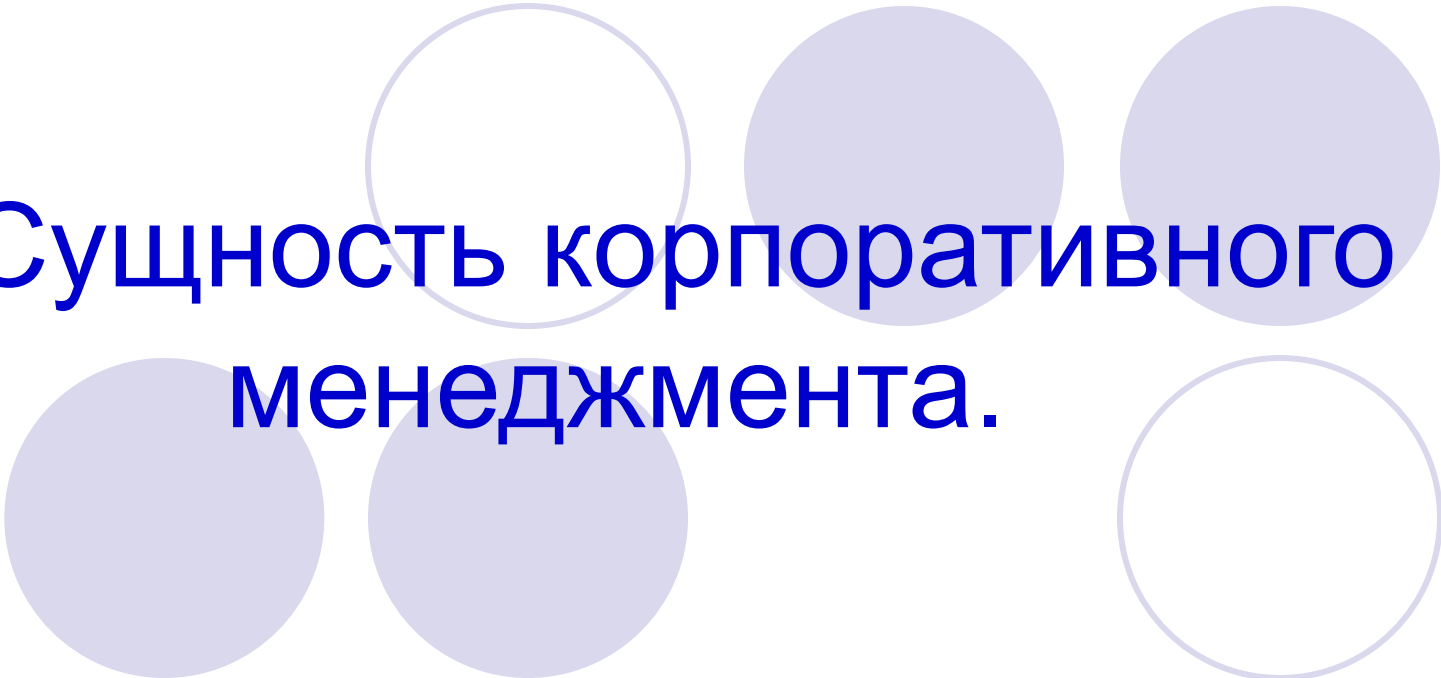


Корпоративные и организационные ОСНОВЫ менеджмента

План



1. Сущность корпоративного менеджмента.
2. Сущность и принципы организационной структуры управления.
3. Виды организационной структуры управления.



1. Сущность корпоративного менеджмента.

Корпоративная структура управления – это процесс поиска баланса между интересами акционеров и менеджмента в частности и интересами отдельных групп лиц и компании в целом путем реализации участниками рынка определенной системы этических и процедурных стандартов поведения принятых в бизнес - сообществе.

Структура корпорации (компании) как социально-экономической системы

- субъект права (определенный правовой статус по отношению к государству, его органам, другим лицам);
- организационно-правовая структура (юридическое лицо, определенная организационно-правовая форма)
- организационная структура (функциональные и иерархические связи подразделений)
- бизнес-система (взаимосвязанное структурированное множество бизнес-процессов, целью которых является выпуск продукции бизнеса)
- производственный комплекс (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и пр.)
- имущественный комплекс (определенные материальные единицы и отношения собственности)
- структурированный финансовый объект (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и пр.)
- социально-организационный комплекс (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала)

Состав основных категорий корпоративного менеджмента

Объект	Определение
Объекты	<p>Компания. Сознательно координируемое сообщество людей. Функциональные области деятельности в компании или ее хозяйственных звеньев.</p>
Субъекты	<p>Руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в компании и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none">• руководители компании;• руководители структурных звеньев;• организаторы определенных видов работ (администраторы).
Иерархические уровни	<p>Высший, средний и нижний.</p>
Функции	<p>Определяют устойчивый состав специфических видов деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль) технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.</p>

Объект	Определение
<p>Виды корпоративного менеджмента (по признаку объекта)</p>	<p>Общий или генеральный менеджмент – управление деятельностью компании в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев.</p> <p>Функциональный или специальный менеджмент – управление определенными сферами деятельности компании или ее хозяйственных звеньев (управление инновационной деятельностью, управление персоналом, маркетингом, финансами и т.п.)</p>
<p>Виды корпоративного менеджмента (по признаку содержания)</p>	<p>Нормативный менеджмент, предусматривает разработку и реализацию философии компании, ее предпринимательской политики, определение позиции компании в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.</p> <p>Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха компании и обеспечение стратегического контроля их реализации.</p> <p>Оперативный менеджмент предусматривает технических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития компании.</p>
<p>Методы</p>	<p>Система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития компании.</p>
<p>Принципы</p>	<p>Общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие компании.</p>

Основные принципы корпоративного управления

Принципы	Содержание
Соблюдение прав акционеров	Надежные методы регистрации права собственности Доступность информации о корпорации Участие в голосовании на общих собраниях акционеров Участие в выборах руководящих органов корпорации Долевое участие в прибылях компании Право на отчуждение и продажу акций
Равноправие акционеров	Одинаковое отношение ко всем акционерам одной категории Обыкновенные акции голосуют по формуле: «одна акция – один голос»
Подконтрольность руководства корпорации	Выборность совета директоров, не являющихся менеджерами компании Подотчетность совета директоров и менеджеров компании акционерам Независимость контрольных органов компании
Прозрачность корпорации	Прозрачная структура собственности Открытость информации о финансах Прозрачность производственно-финансовой деятельности и принимаемых решений
Лояльность	Соблюдение законов страны, в которой работает корпорация Сотрудничество с государственными органами управления

Корпорация и среда ее функционирования

КОРПОРАЦИЯ

Внутренняя среда

Стратегия развития
Конкурентоспособность
Эффективность
Инновации
Стратегические зоны хозяйствования

Миссия Генеральная цель
Корпоративная культура
Имидж и философия

Структура и функции
Организационная структура
Бизнес-процессы
Персонал

Внешняя среда

Экономические факторы

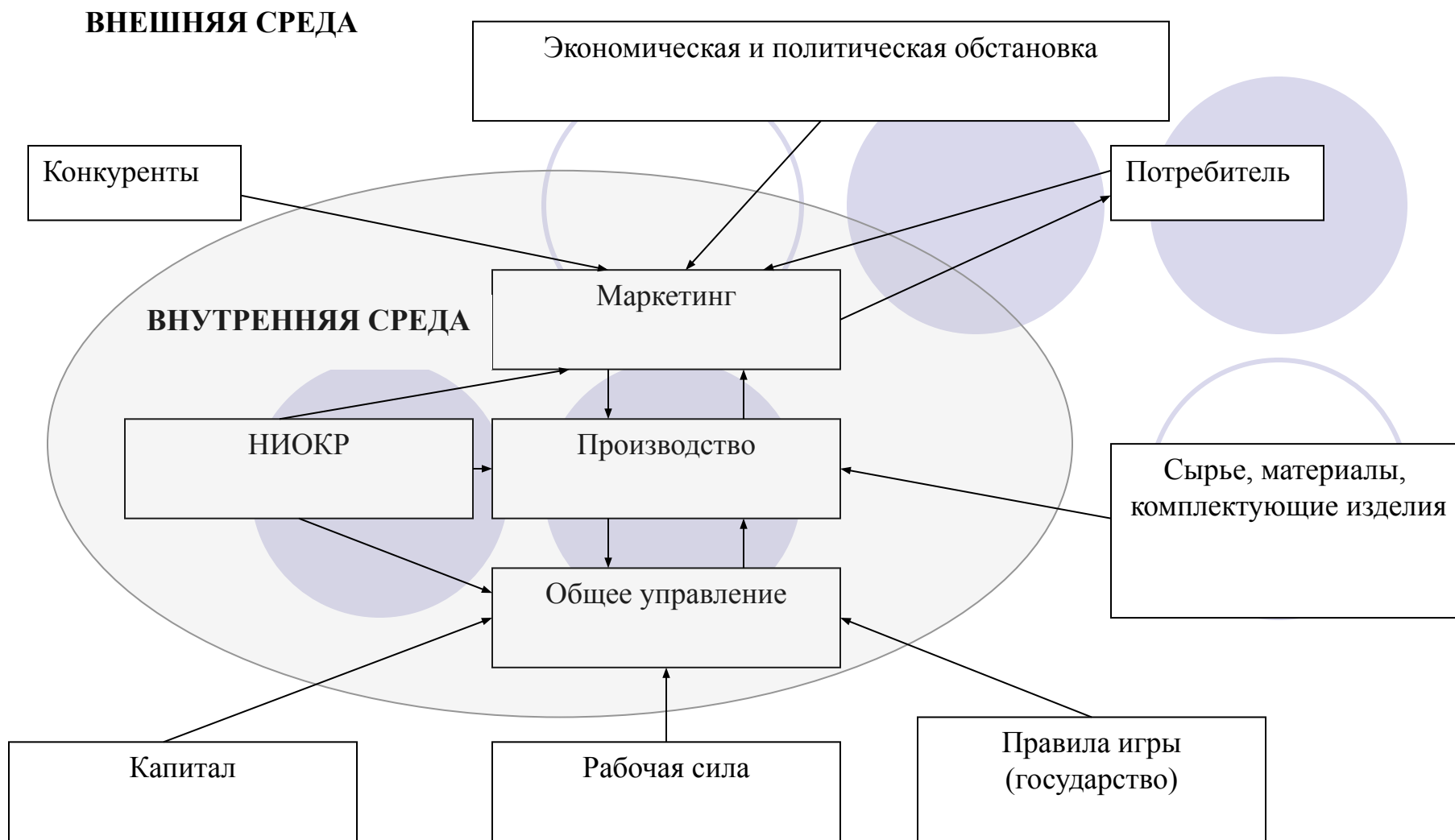
Политические факторы

Социальные факторы

Правовые факторы


Технологические факторы

Основные информационные и материальные потоки во внешней и внутренней сферах корпорации

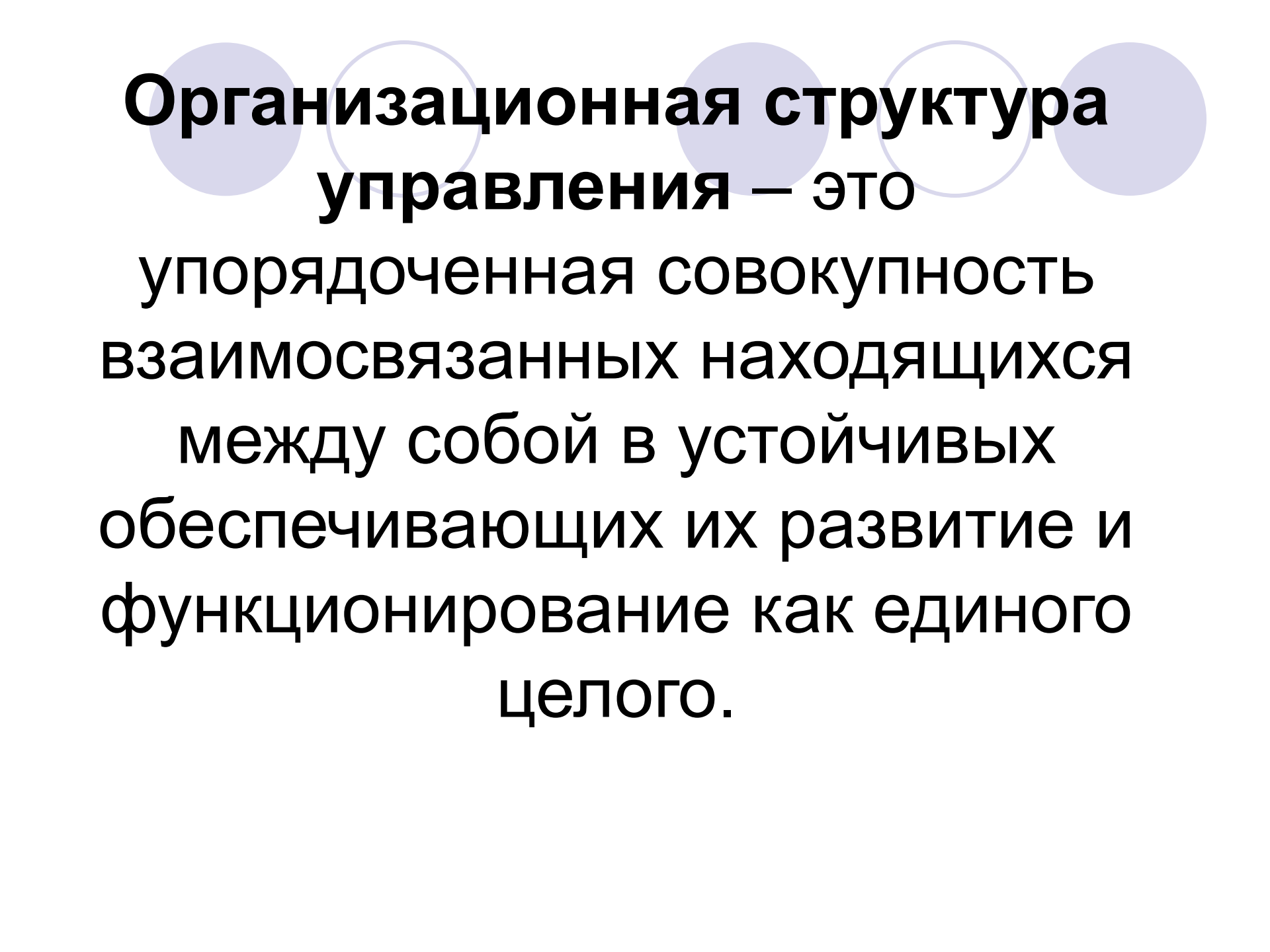


КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Нормы управления	Общее управление	Функциональное управление	Взаимодействие участников корпоративных отношений	Бизнес-система компании
▼	▼	▼	▼	▼
<ul style="list-style-type: none"> •Законодательные нормы корпоративного управления •Кодекс корпоративного управления •Корпоративные стандарты управления 	<ul style="list-style-type: none"> •Диагностика корпорации •Корпоративное прогнозирование и планирование •Контроль, анализ и учет •Организация деятельности •Регулирование и координация 	<ul style="list-style-type: none"> •Стратегический менеджмент •Финансовый менеджмент •Менеджмент ценных бумаг и собственности •Антикризисный менеджмент •Инвестиционный менеджмент •Проект-менеджмент •Инновационный менеджмент •Менеджмент снабжения и сбыта, логистика •Менеджмент качества •Маркетинг-менеджмент •Риск-менеджмент •Менеджмент персонала •Международный менеджмент •Экологический менеджмент •Менеджмент безопасности корпорации •Менеджмент знаний •Корпоративная информационная система 	<p>Менеджмент коллегияльных органов управления корпорацией</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Организационная структура •Система бизнес-процессов •Технологии корпоративного управления •Офис компании •Корпоративная культура



2. Сущность и принципы организационной структуры управления.



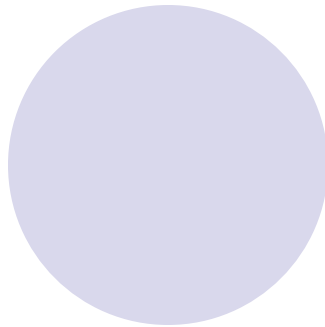
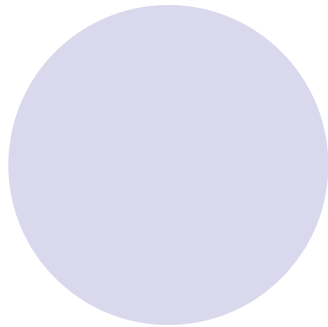
Организационная структура управления – это

**упорядоченная совокупность
взаимосвязанных находящихся
между собой в устойчивых
обеспечивающих их развитие и
функционирование как единого
целого.**

Принципы формирования организационной структуры управления

1. Структура управления должна отражать цели и задачи фирмы, быть подчиненной производству (то есть производственной структуре) и меняться вместе с ним.
2. Должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.
3. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами.
4. Важное значение имеет реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

3. Виды организационной структуры управления.



Виды организационных структур управления

- линейные организационная структура управления;
- линейно – штабная организационная структура управления;
- линейно – функциональная организационная структура управления;
- дивизионная организационная структура управления;
- матричная организационная структура управления.


Линейная организационная структура управления

Достоинства:

1. Единство и четкость распорядительства, так как работник всегда имеет только одного (линейного) руководителя.
2. Согласованность действий исполнителей, так как она опирается на прямой контроль, осуществляемый одним человеком.
3. Четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным, так как эти связи только вертикальные.
4. Быстрота реакции в ответ на прямые указания.
5. Получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами.

Недостатки:

1. Высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению.
2. Перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и руководителями.
3. Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.
4. Отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений.



Линейно-штабная организационная структура управления

Достоинства:

1. Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений, так как есть функциональные специалисты.
2. Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки и передача её части штабу.
3. Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки:

1. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение штабной работник не участвует в его реализации.
2. Тенденция к чрезмерной централизации власти.
3. Сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения, так как не все функции передаются штабам.

Функциональная и линейно – функциональная организационная структура управления

Достоинства:

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
2. Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством.
3. Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.
4. Структура стимулирует деловую и профессиональную специализации. Так, специалист по маркетингу лучше выполнит работу в этой области, чем высшее руководство.

Недостатки:

1. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами – функциональная близорукость.
2. Длительная процедура принятия решений.
3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.
4. Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.
5. Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.
6. Сложность подготовки высшего менеджерского корпуса из-за узкой специализации менеджеров среднего звена.

Линейно – функциональная организационная структура управления

Достоинства:

1. Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.
2. Функциональная специализация управленческих работников более развита, чем в линейно-штабной структуре.
3. Учитывает как особенности индустриального производственного процесса, так и необходимость повышения производительности управленческого труда через специализацию.
4. Построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, каждый работник подчинен только одному руководителю, то есть формально соблюдается принцип цепного командования.

Недостатки:

1. Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы – функциональная близорукость.
2. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными и функциональными подразделениями – проблема отсутствия механизма горизонтальной координации деятельности функциональных служб, вследствие этого чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.
3. Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач (как следствие вертикальных связей «руководитель – подчиненный»).

Дивизионная организационная структура управления

Достоинства:

1. Это один из главных условий роста фирмы.
2. Большая степень самостоятельности менеджеров повышает степень их ответственности за производство.
3. Более широкий круг знаний менеджера. Хорошие условия для подготовки менеджеров высшего звена.
4. Более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде.
5. Улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу.
6. Возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки:

1. Может иметь место дублирование деятельности. Это случается из-за слабых информационных связей между отделами.
2. Недостаточное общение между специалистами различных отделов.
3. Слабые связи с головным предприятием, в результате чего головная фирма часто не может проконтролировать деятельность своих дивизиональных подразделений. Убытки от этого могут быть очень большими.

Матричная организационная структура управления

Достоинства:

1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос.
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов.
3. Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.
4. Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме.
5. Усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы.
6. Возможность применения эффективных методов управления.
7. Относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков.
8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

Недостатки:

1. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы.
2. Трудности установления четкой ответственности за работу подразделения.
3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений.
4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах.
5. Возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

Отличительные особенности корпоративного и организационного управления

Корпоративное управление	Организационные управление
Разделение прав собственности и полномочий управления	Объединены функции собственности и управления
Формирование нового самостоятельного субъекта корпоративных отношений – наемных управляющих	Управление осуществляется самими собственниками
Вместе с функцией управления собственники теряют связь с бизнесом	Собственники связаны между собой отношениями по вопросам управления
Отношения между собственниками отсутствуют и заменены на отношения собственников и корпорации	
В федеральном законодательстве США ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов выделена как отличительная черта корпорации (инвесторы не несут личной имущественной ответственности по обязательствам корпорации, в которую они инвестируют/ вкладывают свои средства. Максимальные потери акционеров – инвесторов – это невозврат вложенных средств	