

УДК 338.2

Разработка и оптимизация организационной структуры вертикально интегрированных холдингов в России

© 2011 г. П.В. Иванов *

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав и соподчиненность его управленческих звеньев, обеспечивающих выполнение закрепленных функций.

Именно от качества построения структуры управления и степени вмешательства корпоративного центра в жизнь бизнес-единиц в значительной степени зависит уровень эффективности деятельности вертикально интегрированного холдинга. Рационально построенная организационная структура создает основу высокой оперативности управления компанией, эффективной и согласованной работы всех ее структурных подразделений.

На сегодняшний день в мире накоплен значительный опыт теоретического обоснования эволюции организационных структур управления различных типов, разработаны разнообразные методологические подходы к изучению принципов их формирования и закономерностей развития.

Анализируя экономическую литературу, можно сделать вывод, что теория проектирования организационных структур управления представлена как в работах классиков теории управления, таких как Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др., так и в работах современных зарубежных и отечественных исследователей: Г. Минцберг, В. Грейкунас, Дж. Вудворд, А. Чандлер, П. Друкер, М. Хаммер, Б.З. Мильнер, Б.А. Лагоша и др. [1].

Следует отметить, что большинство теоретических и методологических выводов, касающихся проблемы проектирования организационной структуры управления, до сих пор находятся в стадии разработки и являются предметом научных дискуссий.

В ходе анализа современной экономической литературы становится понятно, что ряд важных аспектов, составляющих конфигурацию структуры управления именно централизованных холдингов, не исследован или исследован недостаточно. К ним относятся эффективность функционирующих организационных структур управления группой компаний, взаимосвязи процессов и структуры различных организационных звеньев, бизнес-единиц,

а также взаимодействие информационных технологий с организационной структурой управления финансами.

Основная часть выводов теоретических исследований опирается на типовые структуры управления. Данные типы структуры управления достаточно точно описаны в трудах исследователей и теоретиков: линейная (иерархическая), функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая и т.д. Но следует отметить, что в чистом виде ни одна из указанных структур управления не применяется. Исключение может составлять только линейная структура, которая чаще всего применяется в небольших компаниях, находящихся на начальном этапе развития.

В большинстве случаев в компаниях используется смешанный тип управления, который представляет собой взаимодействие перечисленных четырех форм [2]. При этом на нижней ступени, на уровне бригады используется линейная, на среднем уровне, в цехе функциональная, а на уровне предприятия – линейно-функциональная или матричная форма. Достаточно часто можно встретить объединение различных форм на всех уровнях хозяйственной деятельности компании.

Оптимизация или создание новой организационной структуры – сложный наукоемкий процесс, где должны быть задействованы разные компетенции. Период реализации таких проектов достаточно продолжительный. От того, как сформирован центр ответственности за создание организационной системы, зависит и конечный результат [3].

Существует несколько способов разработки организационной структуры, самым простым из которых является приглашение внешних консультантов из независимой фирмы [4]. Данный метод содержит ряд как положительных, так и отрицательных моментов. С одной стороны, внешние консультанты имеют значительный опыт в данном вопросе, они за короткий срок помогут разработать схему организационной структуры и приложат усилия для ее эффективного воплощения в жизнь. С другой стороны, компании имеют свою специфику, и консультанты, какими бы они ни были опытными, как правило, слабо ее представляя, зачастую подводят решения к определенным штампам, например луч-

* Аспирант факультета экономики и управления УРФУ.

шей зарубежной практике [5]. Можно добавить, что при выполнении работы они будут ориентироваться на пожелания заказчика, что вполне объяснимо, ведь он оплачивает услуги. Результатом такой работы может стать «нарисованная» структура.

Необходимо системно осуществлять синтез управленческой системы, который соответствует установленному уровню качества. Видимо, оптимальным будет вариант, при котором компания самостоятельно проведет проектирование организационной структуры. Ведь только сотрудники самой организации лучше всех знают особенности и специфические моменты, присущие родной компании. Учитывая тот факт, что любой вертикально интегрированный холдинг в той или иной мере централизован, можно сделать предположение, что именно в корпоративном центре необходимо создать комплексную структуру, отвечающую за процесс проектирования. Такой отдел должен состоять из консультантов, ключевого персонала компании и независимых экспертов, что является необходимым для исключения субъективного подхода. Благодаря этому такой отдел получает в свой арсенал конкретные методики, лучшие практики, независимый аудит принятых решений, глубокое знание процессов компании и специфики бизнеса, т.е. все, что необходимо для создания организационного решения соответствующего уровня. Важными аспектами для успешной реализации проекта по оптимизации затрат являются непосредственное участие в нем генерального директора компании на всех этапах и вовлечение руководителей структурных подразделений [6].

С практической точки зрения процесс разработки организационной структуры ничем не отличается от выполнения проекта или создания нового продукта, технического агрегата и т.д.

Основываясь на существующем опыте разработки сложных систем, можно сделать предположение, что потребуется выполнение определенных этапов в продвижении к конечной цели – оптимизированной организационной структуре управления централизованного промышленного холдинга.

Самый практичный и зарекомендовавший себя подход осуществления изменений в компании включает 3 стадии:

- диагностика существующей системы;
- планирование мероприятий по оптимизации или изменению данной системы;
- внедрение системы.

Применив данный подход к организационной структуре централизованных промышленных холдингов, можно определить следующую поэтапную ее оптимизацию [7].

Этап 1. Диагностика и определение целевого уровня оптимизации затрат.

На данном этапе происходит определение степени влияния корпоративного центра на деятельность бизнес-единиц. По этим данным формируется понимание о возможностях существующей

системы управления промышленным холдингом, а также определяются ответственные лица. Они осуществляют поиск вариантов для оптимизации системы, приемлемые для конкретного промышленного холдинга.

Таким образом, на выходе первого этапа имеется представление о центре управления и объектах управления. Также определены задачи функциональных блоков.

Этап 2. Разработка операционной структуры до уровня бизнес-единиц. Результатом второго этапа является разукрупнение задач функциональных блоков на задачи бизнес-единиц, определяемые в зависимости от выполняемых ими процессов. Проводится также оптимизация их совместной работы [8].

Этап 3. Далее осуществляют фазу разработки, в ходе которой определяют функции рабочих мест. Также производят ресурсное планирование.

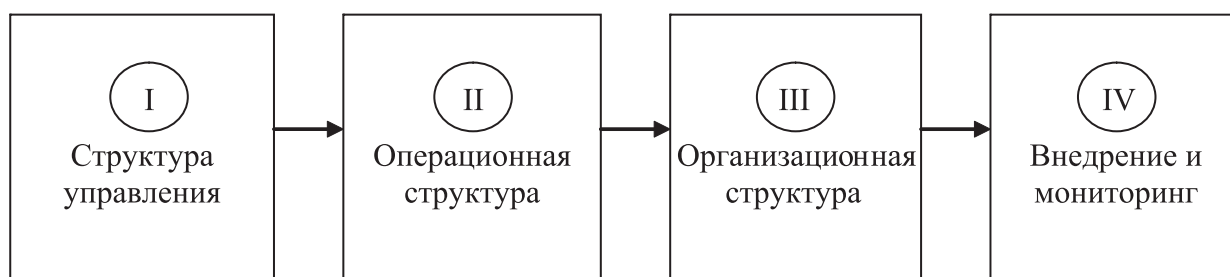
Этап 4. Внедрение оптимизированной организационной структуры и мониторинг ее выполнения.

Этот последний этап подразумевает процесс воплощения плана в реальность. Для этого требуется убедить персонал каждой бизнес-единицы в благоприятности грядущих изменений, а также принять и помогать в их осуществлении без остановки производственного процесса. Результатом этапа становится создание ключевых показателей работы подразделений, эффективная реализация планов по оптимизации организационной структуры промышленного холдинга и непрерывного контроля над ее выполнением.

На **рисунке** представлены этапы проектирования организационной структуры.

Анализируя существующие примеры организационных преобразований на российских предприятиях, особо следует выделить результат оптимизации организационной структуры на ОАО АК «ОЗНА», крупной российской промышленной компании. Основной предпосылкой оптимизации организационной структуры данной компании стало объединение с партнерами по рынку нефтегазового оборудования для образования производственного холдинга полного цикла «ОЗНА-Групп», состоящего из предприятий поставщиков, сбыта, управления, ремонта (гарантийного обслуживания) и проектирования. В процессе жизнедеятельности объемы заказов партнеров компании АК «ОЗНА» стали основными при формировании их выручки, а специфика бизнеса данных компаний напрямую зависела от направления деятельности компании АК «ОЗНА». Соответственно, целями разработки новой организационной структуры группы компаний «ОЗНА-Групп» являлись унификация контроля и управление за экономическими, управленческими и производственными показателями группы в целом.

Результатом проведения данного мероприятия стало повышение управленческих показателей: скорости принятия решений, создание необходимых инновационных продуктов и инжиниринговых реше-



Этапы проектирования организационной структуры компании

ний, соответствующих требованиям заказчиков. В целом это ускорило создание конечного продукта и положительно сказалось на бизнес-активности группы компаний.

Значительные организационные преобразования, проведенные в последние годы в компаниях различных отраслей и направлений, таких как: ОАО «Башнефтьгеофизика», ОАО «Метафракс», а также ФГУП «Почта России», заключающиеся в централизации основных функций за счет оптимизации управленческих звеньев, позволили, используя незначительные затраты, повысить управляемость бизнес-структур и их прозрачность для акционеров и инвесторов.

Вопросы организационного оформления функций корпоративного центра и бизнес-единиц являются, вероятно, наиболее сложными в разрешении, поскольку затрагивают позиции, должности, полномочия и порядок подчинения топ-менеджеров, бизнес-единиц и сотрудников компании на всех уровнях.

Предложенный вариант методологии оптимизации организационной структуры включает концепцию целостного подхода к оптимизации организационного решения и к его внедрению, что позволяет оптимизировать работу всей группы компаний, использовать эффект синергии и тем самым значительно повысить конкурентоспособность и капитализацию группы на рынке, что является приоритетными задачами развития холдинговых структур в России. Этот метод унифицирован для российских вертикально интегрированных хол-

дингов, в первую очередь для крупных многопрофильных географически распределенных компаний.

Библиографический список

1. Лагоша Б.А. Оптимальное управление в экономике: теория и приложения. – М.: Финансы и статистика, 2008.
2. Кабанова И. Выстроить и упорядочить // журнал «Управление компанией». № 12. 2007.
3. Гурков И.Б. Алгоритм проектирования организационной структуры. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/03/10/organizacionnaja_struktura.html.
4. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации. – М.: Юнити-Дана, Закон и право, 2010. С. 147.
5. Костин В.А., Костина В.Т. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Екатеринбург, 2007. С.104.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. // 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. С.188.
7. Кондратьев В.В. Проектируем корпоративную архитектуру: Методика и практика структурирования бизнес-деятельности // 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2007. – С. 136.
8. Никифорова Е., Резникова Н. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 3. С. 46.