

Приведение структуры в
соответствие со стратегией

**Функция организации как
основная функция управления**

Четыре основных шага по приведению структуры в соответствие со стратегией

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд
«Стратегический менеджмент»

Шаг 1

- Четко **определите основные виды деятельности** и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и **сделайте их основными элементами организационной структуры**



Ключевые виды деятельности

- *Ключевые виды деятельности* обеспечивают достижение стратегических целей компании и определяют ее конкурентное преимущество.
- Набор ключевых видов деятельности для разных компаний будет различным.
- Набор ключевых видов деятельности меняется с изменением стратегии компании.

Для того, чтобы определить, какие виды деятельности являются ключевыми, задайте себе два вопроса:

- Какие виды деятельности должны быть выполнены особенно качественно и своевременно, чтобы достигнуть стратегической цели компании?
- Плохое выполнение каких видов деятельности создает угрозу существующему или потенциально возможному конкурентному преимуществу компании?

Томпсон и Стрикленд

Шаг 2

- Структура будет соответствовать стратегии, если обеспечивает хорошую координацию связанных видов деятельности.
- Как правило, наилучшая координация достигается при *подчинении связанных видов деятельности одному руководителю.*

Шаг 2

- Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-либо причин быть переданы в ведение одного менеджера, установите связи между подразделениями и ***обеспечьте необходимую координацию.***



Шаг 3

- Определите объем власти (круг полномочий), необходимый для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стремясь при этом **обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации**



Шаг 4

- Определите, могут ли *неосновные виды деятельности* *осуществляться вне компании* более успешно и эффективно, чем самой компанией.



Правила формирования
организационной структуры в
соответствии со стратегией

Правило 1

- Стратегически важные виды деятельности должны стать основными звеньями организационной структуры. Статус их руководителей должен соответствовать значимости этих видов деятельности для компании.

Правило 2

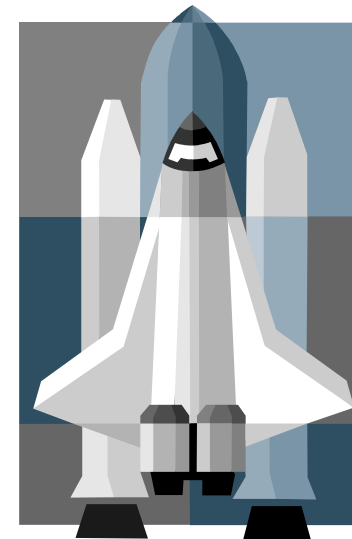
- При изменении стратегии корректируйте организационную структуру.

Правило 3

- Используйте стратегию аутсорсинга. Сторонним организациям можно передавать виды деятельности, которые они выполнят дешевле, быстрее и более качественно.
- Как правило, это виды деятельности, не являющиеся основными для компании, но иногда передаются и основные, если последние не определяют конкурентное преимущество компании.

Правило 4

- Долгосрочный успех фирмы обеспечивается за счет *согласованного* осуществления стратегических видов деятельности, поддерживаемых обеспечивающими и вспомогательными подразделениями, поэтому все аспекты стратегически значимых видов деятельности по возможности должны быть подотчетны *одному* руководителю.



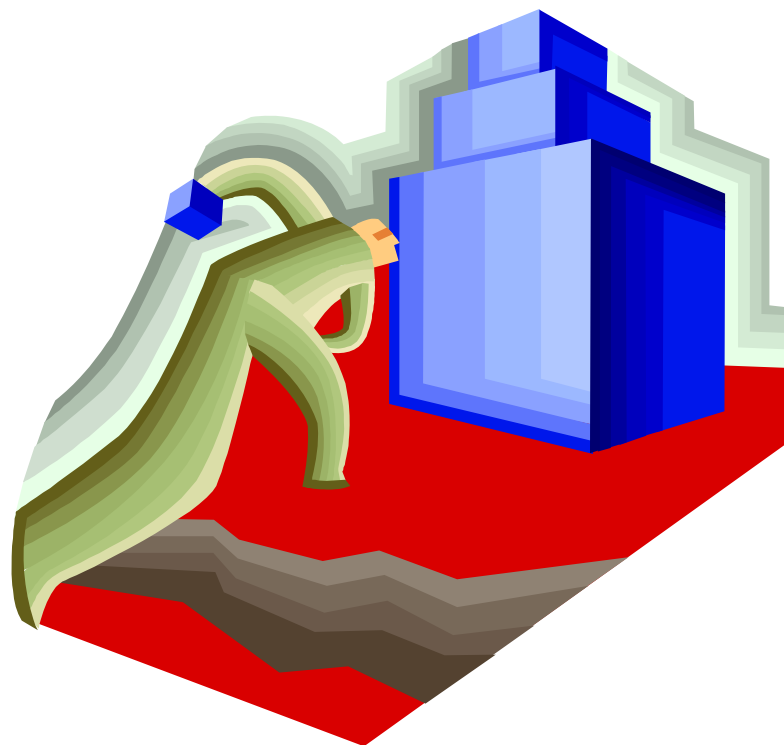
Правило 5

- Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно.
Координация улучшается при использовании специальных механизмов координации.

Организация как функция управления

Функция организации – основная функция управления

- **Процесс организации (organizing)** – процесс создания структуры организации



Процесс организации

- В ходе этого процесса перед менеджерами стоит сложная задача создания организационной структуры, которая позволит работникам эффективно и результативно выполнять свои профессиональные обязанности, способствуя тем самым достижению целей компании

Основные цели процесса организации

- Распределение функций и работ, которые необходимо выполнить, по конкретным отделам и должностям
- Определение задач, соответствующих конкретным должностям, и меры ответственности по каждому заданию
- Обеспечение координации разнообразных видов деятельности в организации
- Создание взаимосвязи между отдельными работниками, группами и отделами
- Определение формального порядка подчиненности, создание иерархии управления
- Распределение и разблокирование ресурсов организации

Оргструктура – это инструмент реализации стратегий

Состав структуры:

- Формальная схема распределения полномочий
- Система управления (принципы и механизмы принятия решений, прохождения информации, планирования, контроля, система мотивации, стиль и методы управления)

Информация → Цели и стратегии → Структура

- Если структура управления не осознана и не описана, то невозможно разработать адекватную систему управления, некорректно даже говорить о ее модернизации или просто об улучшении!

Описание структуры управления

- Наглядная схема организационной структуры
- Положения о подразделениях
- Контракты с менеджерами
- Расшифровка прав менеджеров и зон их ответственности (должностные инструкции и пр.)

Принципы построения организационной структуры

- Определение основных функций и организация их выполнения
- Максимальное упрощение процессов
- Вовлечение ключевых сотрудников
- Ставка на имеющиеся кадры

Ограничения к построению оптимальной структуры

- Опыт предыдущих взаимодействий и корпоративная культура (неумение и нежелание организовать взаимодействия по-новому)
- Кадры (квалификация, навыки, лидерство)