Дисциплина: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН

Преподаватель: Гурков Игорь Борисович

Оглавление

Лекция 1. Корпорация: понятие, функции и структура управления	2
Лекция 2. Извлечение, добавление и уничтожение стоимости	6
Лекция 3. Алгоритм проектирования оргструктуры корпорации	7
Лекция 4. Центры финансовой ответственности	10
Лекция 5. Корпоративный центр и бизнес-единицы	11
Лекция 6. Классификация стратегий по Р. Майлзу и Ч. Сноу и стейкхолдеры компании	13
Лекция 7. Работа с программой OrgCon	18
Заключение	19
Приложение 1. Структура ИКЕА	21
Приложение 2. Лекция Сергея Большакова, «Орифлейм»	22
Приложение 3. Вопросы из OrgCon	26

Лекция 1. Корпорация: понятие, функции и структура управления

Дата лекции: 24 сентября, 2014 год

Задание на 01.10.2014

- 1. Взять в библиотеке
- Гурков ИБ. Стратегия и структура корпорации
- Strategic organizational diagnosis and design. The dynamics of fit.
- для самых упорных: Burtan Richard. Organizational design: a step-by-step approach.
- 2. Зайти на сайт Орифлейм, прочитать про компанию и придумать вопросы для гостя.
- 3. Ssrn.com Скачать Gurkov Igor. Corporate Parenting Styles in the Global Economy

Корпорация – это организация:

- созданная путем объединения частных капиталов;
- использующая наемную рабочую силу;
- реализующая свои товары и услуги на рынках, т. е. в условиях добровольных соглашений между продавцами и потребителями.
- функционирующая на нескольких рынках, т.е. в условиях, когда потребители одних товаров корпорации принимают решения о покупке независимо от покупки других товаров корпорации.

В английской традиции дочерние компании внутри одной корпорации называются «Sisters».

В узком смысле: объединение капитала (например, совместное владение дачей) Не стоит считать корпорациями хозяйственные общества, коммандитные товарищества и др. В широком смысле: объединение бизнесов.

⇒ Наименее неуспешные бизнесы не образуют корпораций.

Первые корпорации возникли в XVI веке до н.э. в Месопотамии. О корпорации современного вида можно говорить с начала XVII н.э. – именно тогда функционировала голландская Ост-Индская компания.

⇒ Google: в каждой стране на своём языке, и т.д. – пример однопродуктовой корпорации.

<u>КоммерсантЪ: телепровайдеры в ответ на санкции отказались показывать CNN</u>. Суть: CNN US и CNN RU – разные бизнесы, разные телеканалы; возможно, данный шаг – всего лишь оптимизация структуры компании (отказ от регионального представительства).

Для чего существуют корпорации?

Два бизнеса могут существовать в составе корпорации лучше, чем по отдельности.

Важный вопрос: Почему объединение бизнесов лучше, чем существование раздельно?

Ведь есть расходы на иерархию, но в то же время есть синергетические эффекты от объединения бизнесов.

Функции корпорации

1. Извлечение стоимости из бизнеса

Например, royalty. Компания патентует открытие, открывает дочернюю компанию в приятной налоговой зоне (например, на <u>Британских Виргинских островах</u>) и передаёт ей патент в качестве уставного капитала. Данная компания позволяет подразделениям компании пользоваться патентом в обмен на скромные платежи – роялти.



Рисунок 1. Извлечение стоимости из бизнеса через выплату роялти

2. Добавление стоимости входящим бизнесам

⇒ Компания «АФК Системы» стоила меньше, чем входящая в неё компания «Мобильные ТелеСистемы».

Добавление стоимости возможно через оказание услуг:

- Управление капиталом

Определение состава капитала, его цену и проч. для входящих бизнесов. Регулирование перераспределения капитала, осуществление займов от имени корпорации. Осуществление валоризации (от фр. valorisation; valoir — «ценить, подходить») – комплекса мероприятий, решений, направленных на повышение стоимости капитала компании.

- Управление активами

Определение состава активов, входящих в состав компании бизнесов, а также объёмов инвестирования, внутренний аудит и т.д.

Например, перемещение работников.

- *Управление операциями* (может ли УО добавлять стоимость бизнесам?) Интеграция управления текущей деятельностью бизнесов, входящих в корпорацию. Например, единые закупки, кадровая функция и т.д.

- *Кооперация между входящими бизнесами* (sisters) Например, обмен опытом, совместные исследования.

Таблица 1. Уровень поддержки «дочек» материнской компанией

Area of support	Degree of support		
Area of support	Small	Moderate	Considerable
Financing development projects	4	42	54
Design of new production capacities	9	38	53

(shops, production lines)			
Installation and putting in motion of new	7	43	50
production capacities			
Mastering new production processes and	4	44	52
technological methods			
Design of new products	7	35	58
Mastering the production of new products	7	38	55
Design and implementation of new	9	49	42
methods of human resource management			
Training and development	13	42	45

Таблица 2. Уровень взаимной поддержки дочерних компаний

Area of support	Degree of support		
Area of support	Small	Moderate	Considerable
Financing development projects	41	24	35
Design of new production capacities	28	31	41
(shops, production lines)			
Installation and putting in motion of new	24	35	41
production capacities			
Mastering new production processes and	22	32	46
technological methods			
Design of new products	20	37	43
Mastering the production of new products	18	29	53
Design and implementation of new	29	44	27
methods of human resource management			

Статья в тему: «Нескромное обаяние советского главка», 2005 год

Типы кооперации

- Принудительная кооперация
- Канальная кооперация:
 - о деньги;
 - о личное общение;
 - о документация.

Структура управления корпорацией

В Англии стандартная вложенность компаний – 11 промежуточных юридических лиц, от штаб-квартиры до крайней дочки.

Следует разделять юридическую структуру корпорации, необходимую для учётной функции, и структуру управления. Управленческий орган юридически не является владельцем корпорации.

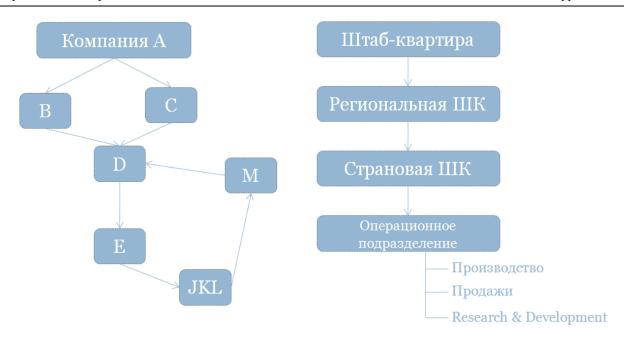


Рисунок 2. Юридическая и управленческая структура корпорации

Варианты деления по штаб-квартирам:

- Территориальное
- Продуктовое
- Комбинация

Специализация:

Общий и стратегический менеджмент – управление активами, операциями, кооперация между бизнесами. Не срываться на управление операциями!

Налоговое администрирование, финансовый менеджмент и ценные бумаги – извлечение стоимости, управление капиталом.

Список статей, упомянутых на лекции

- Gurkov Igor. Corporate Parenting Styles in the Global Economy
- КоммерсантЪ: телепровайдеры в ответ на санкции отказались показывать CNN
- Нескромное обаяние советского главка, 2005 год
- USPIRG. Offshore Shell Games
- iTax—Apple's International Tax Structure and the Double Non-Taxation Issue

Учебник по управлению проектами: <u>И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге</u>

Лекция 2. Извлечение, добавление и уничтожение стоимости

Дата лекции: 2 октября, 2014 год

На прошлом занятии были рассмотрены две задачи бизнеса: извлечение и добавление стоимости. Извлечение стоимости может производиться тремя основными способами:

- 1. Извлечением чистой прибыли;
- 2. Извлечением доходов;
- 3. Капитализацией;

По следующей ссылке можно найти статью Энтони Тинга «iTax <u>- Apple's International Tax Structure</u> and the Double Non-Taxation Issue» об извлечении стоимости компанией Apple.

Добавление стоимости производится путём:

- 1. Оказания операционных услуг;
- 2. Управления активами;
- 3. Управления капиталом;
- 4. Кооперации;

Как говорилось занятием ранее, оказание операционных услуг не является оптимальным способом добавления стоимости.

На территории России необходимо быть осторожными с фактами добавления и извлечения стоимости, в частности, в аспекте управления капиталом. Печальным примером последствий управления капиталом в российских реалиях является компания «АФК система» в случае с приобретением «Башнефти» (подробнее о приобретении акций «Башнефти» зд.: www.kommersant.ru/doc/2526724)

Кейс «АФК системы» и «Башнефти» показывает, что в случае корпорации помимо добавления и извлечения стоимости также существует вариант уничтожения стоимости. Уничтожение стоимости может происходить как со стороны материнской компании, так и со стороны дочерних компаний или сестёр.

Например, в случае компании «Орифлейм» произошло уничтожение части стоимости компании из-за претензий, выдвинутых силовыми структурами Российской Федерации в сторону российского подразделения компании (подробнее www.izvestia.ru/news/574883)

Лекция 3. Алгоритм проектирования оргструктуры корпорации

Дата лекции: 8 октября, 2014 год

Задание на 15.10.2014

1. Найти детальную иерархическую структуру любой корпорации до уровня отделов и бизнесединиц

Для команды «добровольцев»: подготовить презентацию по высланным статьям

- ОС строится так, как удобно управляющему
- Большинство организационных взаимоотношений задаётся технологией
- Логически можно вывести большинство ОС, однако чаще всего достаточно изучить опыт большинства успешных компаний
- Взаимодействие между элементами ОС, в т.ч. между «дочками», определяется корпоративной культурой (например, рабочие завода не взаимодействуют с офисом)
- В ОС могут быть учтены особенности ведения бизнеса в стране (например, повар в столовой назначается заместителем генерального директора по питанию, дабы его уважали в колхозе, где закупается продукция).

Типология корпораций

Таблица 3.Типология корпорации

		Способности по извлечению стоимости	
		Низкие	Высокие
Способности	Низкие	Попутчик	Паразит
по созданию	Высокие	Меценат	Пахарь
стоимости	Высокис	меценат	Пахарь

- «Попутчик» не участвует в процессах создания и перераспределения стоимости.
- «Паразит» извлекает стоимость из бизнесов, не уделяя внимания развитию БЕ.
- «Меценат» предоставляет значительные ресурсы, но не получает равную отдачу, хотя отдельные бизнесы, в то же время, могут успешно развиваться.
- «Пахарь» вкладывает значительные ресурсы в рост стоимости отдельных бизнесов и, соответственно, извлекает стоимость как в виде синергетических эффектов для других бизнесов, так и в виде финансовой отдачи и, в конечном счете, в виде роста стоимости корпорации в целом.

Синергии

Таблица 4. Возможные синергии от корпоративной организации

Вид синергии	Формы создания и реализации		
Политическая	Объединение «особых отношений» отдельных бизнесов и перевод данных отношений на более высокий уровень. Использование «особых отношений» корпорации для поддержки отдельных бизнесов за пределами их возможностей		
Финансовая	Создание единого «бюджета развития» и использование его средств для коренного изменения положения отдельных бизнесов		
Маркетинговая	Стратегический маркетинг для бизнесов, идентификация новых направлений деятельности бизнесов и новых рынков, помощь в выходе на новые рынки		
Производственная	Идентификация производственных возможностей и организация взаимных поставок для большей загрузки мощностей		
Инновационная	Идентификация и распространение технологических ноу-хау ипередовых систем внутри корпорации		
Кадровая	Создание команды специалистов с разнообразными способностями и опытом.		

Ротация кадров между подразделениями корпорации. Привлечение особо
ценных специалистов перспективами карьерного роста и надежности крупной
корпорации.

⁻⁻ Далее прикладывается презентация «Для оргдизайна 2014 - 2» --

Содержательный алгоритм проектирования организационной структуры корпорации

- 1. Состав портфеля
 - о Широта операций бинарна (есть/нет периферийные бизнесы)
 - о Уровень вертикальной интеграции (вверх/вниз)
- 2. Желаемые синергии (см. выше)
 - о Какой уровень компетенций существует на рынке?



Рисунок 3. Аутсорсинг и самостоятельность?

- 3. Параметры контроля, доля внутрикопоративных поставок Определение типов бизнес-единиц:
 - Центр издержек (cost centre) подразделение компании, отвечающее за эффективное использование затрат. Задача минимизировать затраты деятельности. Например, маркетинг и корпоративное казначейство. Трудно измерить результат! (от процесса) Входные параметры, которыми БЕ может управлять: издержки.
 - Центр расходов (expenditure centre) аналогично ЦИ, однако все расходы определяются по смете.
 - Входные параметры, которыми БЕ может управлять: нет.
 - Центр доходов (revenue centre) не управляет ценами, цены задаются сверху. Однако есть возможность (и задача) максимизировать доходы и операционный леверидж в рамках своего подразделения. Например, продажи: задача увеличение выручки.
 - Входные параметры, которыми БЕ может управлять: продуктовый набор.
 - Центр прибыли (profit centre) даётся возможность управлять ценой. Необходимо понимание эластичности.
 - Входные параметры, которыми БЕ может управлять: продуктовый набор, продажные цены.
 - Центр инвестиций (profit centre) крупные БЕ. Подразделение управляется достаточно квалифицированными кадрами, вследствие чего самостоятельно определяет объём капитала для инвестиций в расширенное воспроизводство. Либо хватает собственного капитала, либо запрашивает от штаб-квартиры. Чаще всего являются самодостаточными.

Пример: Россия для Орифлейма – среднее между Центром прибыли и Центром доходов (даже не центр инвестиций). В силу недоверия помимо Head of Russia возникает также VP Marketing CIS, VP Finance CIS & Europe.

В большинстве компаний центров инвестиций не существует. Даже самые мощные подразделения вынуждены получать подтверждение инвестиций от ШК.

4. Навешивает способ общекорпоративного взаимодействия (относится к ЦД, ЦП, ЦИ). Учитывается стратегический тип БЕ: проспектор, анализатор, защитник, реактор:

Таблица 5. Стратегические типы

Организационные	Тип стратегии			
характеристики	Реактор	Защитник	Анализатор	Проспектор
Организационная	Формализация – низкая	Формализация – высокая	Формализация – высокая	Формализация – низкая
структура	Централизация - высокая	Централизация - высокая	Централизация - низкая	Централизация - низкая
Организационный	Групповой климат	Климат внутренних	Климат рациональных	Развивающий климат
климат		процессов	целей	
	Уровень взаимного доверия	Уровень взаимного доверия	Уровень взаимного	Уровень взаимного
	– высокий	низкий	доверия – низкий	доверия – высокий
	Готовность к изменениям -	Готовность к изменениям -	Готовность к изменениям	Готовность к изменениям
	низкая	низкая	- высокая	- низкая
Стиль руководства	Вовлеченность в мелкие	Вовлеченность в мелкие	Вовлеченность в мелкие	Вовлеченность в малкие
	вопросы – высокое	вопросы – высокое	вопросы – низкое	вопросы – низкое
	Отношение к риску -	Отношение к риску -	Отношение к риску -	Отношение к риску -
	позитивное	негативное	негативное	позитивное

5. Корректировка структуры с учётом зависимости корпорации от бизнеса. Пример: корпорация вынуждена довериться бизнесу.

Список статей, упомянутых на лекции

- Gurkov Igor. Corporate Parenting Styles in the Global Economy
- Гурков И.Б. <u>Принципы эффективного организационного дизайна в условиях экономической рецессии проблема организационного (не)соответствия при реализации антикризисных стратегий.</u>

Учебники

- Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. <u>Раздел 3.2.4 Корневые компетенции многопрофильной корпорации "родительские способности"</u>
- Управление проектами: И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге

Лекция 4. Центры финансовой ответственности

Дата лекции: 22 октября, 2014 год

Задание на 29.10.2014

- 1. Скачать и всем раздать «Learning with cases»
- 2. Скачать кейс Staples. Описать элементы структуры в следующих параметрах:
 - Определить, какие подразделения являются центрами затрат, доходов и т.д. зафиксировать подразделения, для которых это сложно определить.
 - Определить . P/L accountable или non-accountable руководители разных подразделений разных уровней в кейсе
 - Определить, где возможно, объёмы защищённого годового бюджета инвестиций

Структура корпорации. Состав корпорации — это набор бизнесов, дальше следуют элементы подразделений:

- Центр затрат
- Центр расходов
- Центр доходов
- Центр прибыли
- Центр инвестиций

У центра расходов количество прав и обязанностей наименьшее. Центр инвестиций определяет направление части капитальных инвестиций.

Между подразделениями корпорации происходит борьба, кто каким центром является.

Возникают разделения подразделений по географическому, клиентскому, отраслевому признакам.

Правила руководства

После 60-х годов статьи, книги, открытая информация о функционировании корпораций пропали, так как информация стала считаться конфиденциальной.

- 1. Чем определяется степень ответственности вышестоящего начальника? Является человек P/L accountable или non-accountable, т.е спрашивают ли с него за совокупную прибыль/убыток вверенных подразделений. P/L accountable относится к линейной, а non-accountable к штабной структуре.
- 2. Какие права имеют сотрудники корпорации?

Права измеряются через призму двух способностей:

- Возможность найма и увольнения подчинённых
- Защищенный годовой бюджет инвестиций

Годовой бюджет инвестиций в 0,2% от чистых активов корпорации является достаточной суммой. 0,5% - это бюджет очень большого начальника.

Бюджет определяется через человека, который распоряжается центром инвестиций.

Верхний уровень руководства не будет проанализирован, т.к он слабо доступен научному изучению.

Лекция 5. Корпоративный центр и бизнес-единицы

Дата лекции: 20 ноября, 2014 год

В советские времена руководитель каждого предприятия обязан был осуществлять приём по личным вопросам: раз в период любой сотрудник предприятия мог записаться на личную встречу с директором предприятия.

Смысл построения корпорации:



Операционные единицы (3)

Рисунок 4. Структура корпорации

1. Вспомогательные единицы (support units, функциональные подразделения).

Сеть know-why;

Обеспечивают экономию на масштабе и ассортименте за счёт эффекта синергии;

2. Корпоративная иерархия.

На любом уровне иерархии выполняются три задачи:

- а. Надзор;
- b. Управление инвестициями;
- с. Отъём доли услуг вспомогательных подразделений

Линейные подразделения выделяются:

- а. По территории;
- b. По потребителю;
- с. По продукту;
- d. По технологиям;

В рамках высшего образования линейные подразделения могут быть выделены на основании четырёх способов деления или путём комбинации способов: по программам; по курсам, по лекциям, по преподавателям.

- 3. Операционные единицы (operating units). Создаются по принципам:
 - а. Технологической связанности;

b. Соблюдения пределов физической управляемости;

Минимальная единица в рамках бизнеса, которая может существовать самостоятельно. Пример операционной единицы: рейс, включающий процессы подготовки судна, посадки пассажиров, полёта, завершения обслуживания. Бизнес-единицей в данном случае может быть авиационный отряд.

Номенклатура операционных единиц не поддаётся никакой теории, так как складывается в результате исторически произошедших изменений. Примером может служить следующее: в процессе создания в НИУ ВШЭ больших факультетов ф-тет экономики и МИЭФ не были слиты, так как они ориентированы на разных потребителей.

Лекция 6. Классификация стратегий по Р. Майлзу и Ч. Сноу и стейкхолдеры компании

Дата: 19 ноября, 2014 год

Использованы материалы статьи: <u>Obel B., Gurkov I. B. Revisiting Miles-Snow Typology of Strategic Orientation using Stakeholder Theory</u>

Рассмотрим возможные типы стейкхолдеров, ресурсы, которые они предоставляют компании, а также издержки и выгоды взаимодействия с компанией

Таблица 6

Table 1. Resources Supplied to the Firm: Intrinsic Costs and Benefits of Particular Classes of Stakeholders

Stakeholders	Resource supplied for the firm	Costs (Inputs)	Benefits (Outputs)
Company's founders	Initial business idea, initial equity	Time, intellectual effort and other efforts, the risks	Entrepreneurial rent
Other shareholders	Additional (subsequent) injection of equity	Risk, opportunity cost of capital	Dividends and increase in the value of assets (TSR)
Customers	Revenues transformed into working capital of the firm	Perceived price of goods and services	Perceived use value of goods or services purchased
Banks/creditors and bondholders	Short-term and long-term credits to form current and fixed assets of the firm	Risk of loan default	Interest received on loan

Employees	Working time, skills and	Operating time, efforts,	Material and moral
	knowledge contributed to the firm	moral discomfort	compensation,
			congruence with
			organizational climate,
			rise in employability
Suppliers	Energy, raw materials,	Quality of goods and	Revenue generated
	subcontracted works including	services supplied to the	from goods and
	technological and business	firm	services supplied to
	solutions for the firm		the firm
Government	Legal approval of the firm's	Time, efforts and money	Taxes, fruits of
	operations, protection property	to assist the firm in its	corporate social
	rights, contact enforcement,	actions or to compensate	responsibility and
	arbitration of business disputes,	the socially/politically	good corporate
	maintaining security and public	undesirable	citizenship
	order, allocation of the access to	consequences of firm's	
	some resources (land, water, air	actions	
	frequencies)		
	•		

Если соотнести издержки и выгоды от взаимодействия стейкхолдеров и компаний, получим график, на котором можно определить

- Квази-ренту стейкхолдера сравнение результатов транзакции с другими возможными;
 сумма издержек стейкхолдера на поиск и реализацию альтернатив сделок с фирмой, с пониманием того, что прочие фирмы предлагают худшие условия
- Издержки переключения стейкхолдера издержки поиска и реализации альтернатив ј-й фирмы для стейкхолдера (поставщика)
- Квази-ренту компании сумма издержек фирмы на поиск и реализацию альтернатив сделок с стейкхолдером, с пониманием того, что прочие лица предлагают худшие условия
- Издержки переключения компании издержки поиска и реализации альтернатив для получения ресурса і-го для фирмы
- Линию эквивалентного обмена компромисс между стейкхолдером и компанией
- Диапазон приемлемых решений для простого воспроизводства

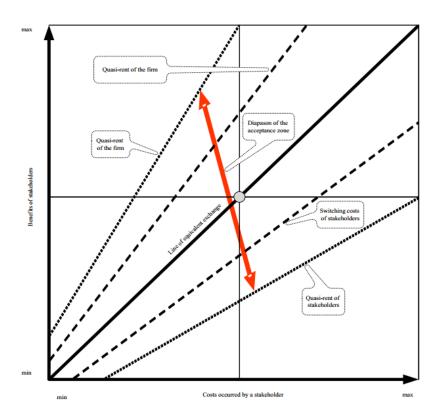


Рисунок 5. Отношения между компанией и стейкхолдерами (издержки/выгоды стейкхолдеров)

Очевидно, что компания по отношению к стейкхолдерам может работать внутри диапазона приемлемых решений, выбирая свою стратегию. Например, можно повысить издержки перехода (#уйдёшь — убью) или накапливать квази-ренту до тех пор, пока уход станет большей потерей, нежели сохранение отношний.

Соответственно, возникает вопрос: кто от кого зависит? Фирма от стейкхолдера или наоборот? Тот, чьи издержки перехода и накопленная квази-рента больше.

Здесь можно выделить 4 стратегических типа, совпадающих с классификацией Майлза-Сноу (см. таблицу 5, лекция 3). Каждый из типов по-своему работает с стейкхолдерами.

Анализатор

Анализатор ведёт разные отношения с разными стейкхолдерами (см. рисунок). Одних держит на нижней допустимой границе – худшее отношение заставит стейкхолдера уйти; других – на верхней, третьих – на линии эквивалентного обмена. Соответственно, анализатор постоянно корректирует стратегию в соответствии с текущими допустимыми границами и отношениями со стейкхолдерами. Вывод: оперирует допустимыми границами.

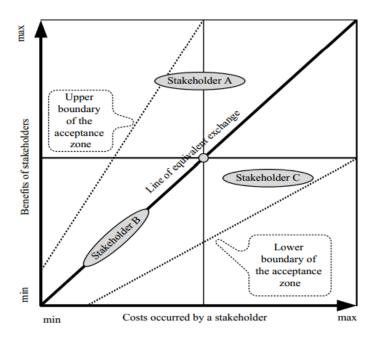


Рисунок 6. Стейкхолдеры и фирма-анализатор

Частный случай – совершенный анализатор.

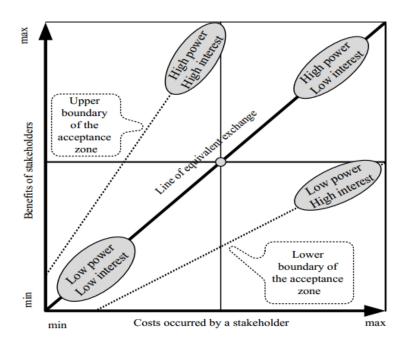


Рисунок 7. Дискриминация стейкхолдеров совершенным анализатором

Проспектор

«Добрый анализатор». Держит всех стейкхолдеров выше линии эквивалентного обмена. Вывод: Оперирует линией эквивалентного обмена и верхней допустимой границей.

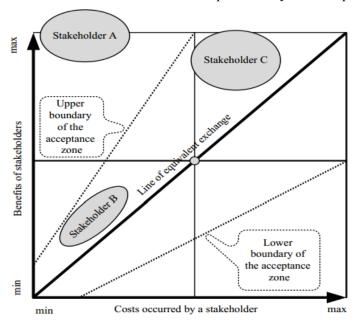


Рисунок 8. Стейкхолдеры и фирма-проспектор

Реактор

Колеблется вместе с линией эквивалентного обмена. Не имеет содержательной стратегии, а стремится быть средним. В отличие от классификации Майлза-Сноу, это не инертная компания, а гончая, бегущая за рынком.

Вывод: Оперирует линией эквивалентного обмена; держит стейкхолдеров на линии эквивалентного обмена.

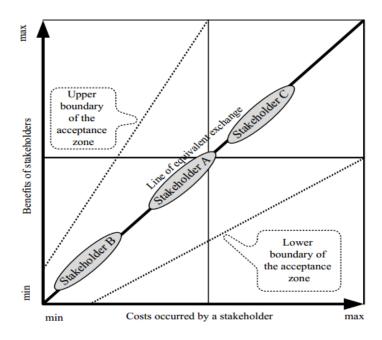


Рисунок 9. Стейкхолдеры и фирма-реактор

Защитник

Держит всех стейкхолдеров ниже линии эквивалентного обмена (#РЖД) Вывод: Оперирует линией эквивалентного обмена и нижней допустимой границей.

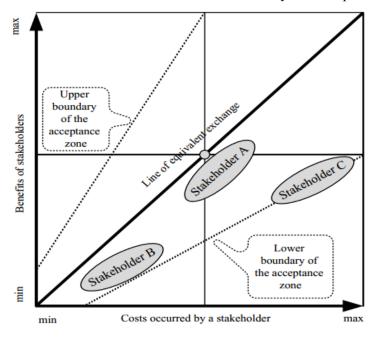


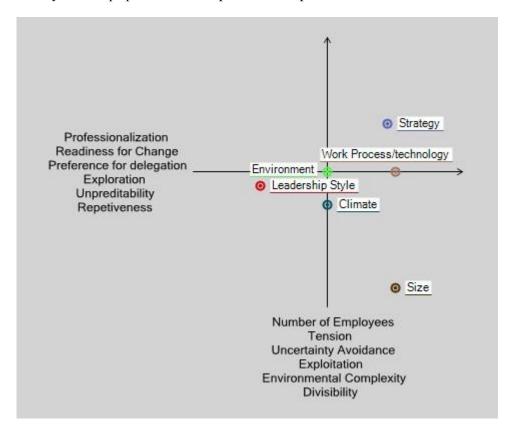
Рисунок 10. Стейкхолдеры и фирма-защитник

Лекция 7. Работа с программой OrgCon

Дата: 27 ноября, 2014 год

Вопросы к программе оргкон – см. приложение 3

В результате получается график с осями Exploration / Explotation.



Каждый квадрант соответствует стратегическому типу (Exploration; Explotation):

- (1;1) I квадрант анализатор;
- (-1;1) II квадрант защитник;
- (-1;-1) III квадрант реактор;
- (1;-1) IV квадрант проспектор.

В идеальной ситуации в России все точки, кроме типа лидерства, должны находиться в одном квадранте. Тип лидерства в России чаще всего близок к реактору: все решения принимаются лидером, максимальная централизация. Точку «тип лидерства» переместить крайне трудно, т.к. менеджера выбирает собственник «под себя». Другой подход — подбирать менеджера под стратегию — иепользуется крайне редко не используется в России.

В реальности точки чаще всего разбросаны по всем квадрантам. Что же делать дальше? Переводить все точки в один квадрант. Т.к. стратегия зависит от внешней среды, то возможно перемещаться только в I и II квадранты.

Одна из причин возникновения несостыковок ('misfits') – перевод ряда параметров «на вырост». Т.е. руководство компании начинает перемещение в сторону другого стратегического типа и подстраивает элементы под будущую стратегию.

Заключение

Дата: 3 декабря, 2014 год

Задание к экзамену

Не позже 23-59 22 декабря передать преподавателю файл с папками на каждого студента. Каждая папка должна содержать: 1. Трёхстраничный файл описания компании 2. Входной системный файл 3. Текстовый файл с построенной картинкой 4. Текстовый файл с оutput. Попка должна быть названа по принципу «Фамилия номер группы»

Суть написания магистерской диссертации по главам

- 1. Переписывание статьи из IJMR (International Journal of Management Research)
- 2. Постановка задачи и инструментарий:
 - а. Использование вторичных данных (изучение документов) или данных интервьюопросов

В результате проведения серии интерьвью-опросов получается small sample, получаются номинальные переменные. Номинальные переменные – кодировка классов явлений, частотное распределение, не позволяющее вычислить среднее, так как среднее не имеет фактического смысла.

В результате должна быть построена кросс-табуляция 3*3, каждая ячейка которой должна содержать не менее пяти наблюдений, следовательно, общее количество наблюдений должно составлять не менее 45 (и не менее 20 при кросс-табуляции 2*2).

Если наблюдений не хватает, то для анализа необходимо в SPSS выходить на вкладку Old syntaxis: Analysis – непараметрические критерии – устаревшие диалоговые окна.

3. Возможно сведение задачи под анализ программой оргкон, в этом случае необходимо проанализировать 15 анкет.

Анализ НИУ ВШЭ в orgcon

- 1. Efficiency of HSE = $\frac{\sum$ доходов студента после окончания униерситета \sum расходов на одного студента
- 2. Количество рынков присутствия HSE: 4 полноценных и один частично. А именно:
 - а. Бакалаврское образование
 - b. Магистерское образование
 - с. Рынок академической науки
 - d. Рынок проектного научного обслуживания
 - е. (не полностью развитый рынок) рынок конференций

Итог курса

- 1. Корпорации: создание и извлечение стоимости
- 2. Корпорация это организация, состоящая из организаций
- 3. Организации подчиняются правилам, изложенным в большой мере в книге Бартена/Обела
- 4. Руководитель должен обладать рядом навыков, в частности, иметь интуицию на осуществление инвестиций (gut feel) и способность видеть закономерности конфликтов в организации для лучшего их разрешения.

Материалы для ознакомления

- 1. Изучить книги «Doing excellence small scale research», «Технологии бизнесинтервьюирования»
- 2. Скачать материалы курса у ассистента

Приложение 1. Структура ИКЕА

Фонд Stichting INGKA Foundation

Владелец Группы компаний ИКЕА

Управление фин. активами

Группа компаний ИКЕА

(Холдинг INGKA Holding B.V. и подконтрольные ему организации)

Председатель совета директоров Йоран Гросскопф Президент и генеральный директор Петер Агнефьель

Производство

44 производственных предприятия

> 18,400 сотрудников

Ассортимент и поставки

9,500 товаров 28

закупочных офисов

Центров комплектации и доставки

Дистрибьюторских центра 15,100 сотрудников

Розничная торговля и расширение бизнеса

303 магазина Группы компаний ИКЕА 101,500

сотрудников

Планирование и управление финансовой и операционной деятельностью Корпоративная коммуникация финансы Работа с персоналом Информационные технологии Юридическая служба Управление недвижимостью Управление рисками Стратегическое развитие Экология и социальная ответственность

Управление активами

Финансовые активы Торговые центры Активы ключевого направления бизнеса

ответственность

Приложение 2. Лекция Сергея Большакова, «Орифлейм»

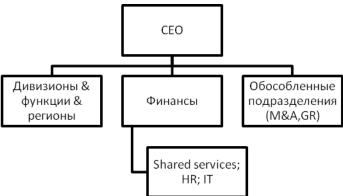
Лекция состоит из трёх частей: операционная деятельность компаний, стоимость бренда, ответы на вопросы.

> Операционная деятельность компаний:

- 1. «Орифлейм» публичная компания с оборотом около 0,5 млрд. евро в год. Большая часть оборота происходит онлайн.
- 2. Изменения в России и в мире несут новые вызовы и затрагивают структуру бизнеса. Изменения в России привели к тому, что страна из крупнейших мировых рынков, в том числе по показателям роста, стала «обычной» страной, уступив место странам Азии и Латинской Америки. Это приводит к необходимости переосмысления политики компаний по распределению ресурсов между региональными подразделениями.
- 3. Развитие корпоративного управления рассматривается через призму событий, которые происходят в США, в частности, в Нью-Йорке. Это связано со следующим:
 - а. владение большого количества компаний сосредоточено в руках малого количества финансовых компаний, преимущественно находящихся в США;
 - b. суммарная стоимость акций, которые торгуются на бирже Нью-Йорка, превышает стоимость всех акций, которые торгуются на биржах Азии;
- 4. Схема управления компанией выглядит следующим образом:

Владелец компании ->Совет директоров ->Глава компании/Правление; система владения и управления компанией разделены.

Схема управления внутри компании выглядит следующим образом:



- 5. Для компаний реального сектора основными подразделениям являются:
 - а. Маркетинг;
 - b. R&D;
 - c. Supply Chain;
 - d. Sales;

При этом в разных секторах затраты на разные подразделения кардинально отличаются.

> Стоимость бренда:

- 1. Современная тенденция заключается в возрастании важности стоимости бренда.
- 2. Репутация является важной частью бренда. Она формируется через целевые аудитории, которые можно условно поделить на три группы:
 - а. Сотрудники компании
 - b. Потребители компании
 - с. Остальной мир (некоммерческие организации, СМИ, государственные органы)

В зависимости от целевой аудитории формирование бренда происходит через разнее подразделения компании:

Аудитория	Потребители	Сотрудники	Stakeholders	Государство
Подразделение	Маркетинг	HR		GR
Цель	Бренд продукции	Корпоративный бренд		
Функции (каналы)	Маркетинг&Продажи	Корпоративные коммуникации		И

- 3. Оценка компании целевой аудиторией-государством зависит от ряда характеристик компании:
 - а. Сумма налоговых отчислений
 - b. Количество рабочих мест
 - с. Влияние на инфраструктуру
 - d. Участие в социальных программах
 - е. Влияние на экологию

Промежуточные выводы по первым двум частям презентации:

- 1. Структура компании должна следовать за стратегией компании. Стратегия компании должна постоянно совершенствоваться для повышения конкурентоспособности компании и стоимости бренда;
- 2. Руководство компании руководствуется следующими приоритетами:
 - а. Разработка и выполнение стратегии
 - b. Реализация конкурентной продукции и успешная операционная деятельность
 - с. Поддержка репутации и бренда
 - d. Управление сотрудниками и повышение их результативности
- **Итоги презентации Орифлейм** (обсуждение на семинаре 15.10.14)
- 1. Маркетинг VS Продажи

Цель компании – Максимизация валовой / чистой прибыли

→ максимизация выручки + продавать ниже marginal cost (которые никто не видел)

Маркетинг: их расходы – это marginal cost, не имеющий экономического обоснования

Продажи: максимизируют выручку

- → Разные статусы маркетинга и продаж
 - 2. 99% компаний собирают свою структуру оппортунистически:
- а) Созданы в Швеции, затем переехали в Люксембург и Голландию налоги
- b) Разместили R&D в Ирландии колоссальные субсидии на развитие R&D (Кельтский тигр)
- с) Размещение производственных мощностей в Польше, России, Индии и Китае.
 - 3. Структура Орифлейм

Board of Directors Executive Management

- Chief Executive Officer & President, член СД, 293 тыс. акций (Magnus Brännström)
- Executive Vice President Global Sales & Markets and Deputy CEO (Jesper Martinsson)
- Chief Financial Officer (CFO) (Gabriel Bennet)

Senior management - Senior/Executive/.. Vice Presidents

По функциям

- EVP Global Operations // VP Manufacturing Operational Plants // SVP Group Manufacturing
- EVP Product Range and R&D // SVP Research & Development // VP Packaging Dvlpt and NPD Process
- VP Global Business Development
- VP Sustainability & Quality Management
- VP Global Procurement // VP Global Logistics
- VP Global Planning
- SVP Global Direct Sales

- SVP Global Shared Services			
- VP Global Shared Services IT			
- SVP Special Projects			
- VP Global Human Resources			
Функция	Функция в ре	егионе	
- VP Finance Global Supply	- VP Finance Latin America		
- VP Global Finance	- VP Finance CIS & Europe		
- VP Group Finance	- VP Finance <u>AMEA</u>		
- VP Group Treasury			
- VP Commercial Marketing	- EVP Brand Communication Commerc	cial Marketing and Head of CIS	
- VP Global Customer Experience	lobal Customer Experience - VP Marketing <u>CIS</u>		
	Регион		
- SVP Global Business Area AMEA	- VPH of <u>Central Europe</u>	- SVPH of Latin America	
- VP Central Asia & MD	- VPH of Western Europe	- VP <u>Mexico</u>	
Kazakhstan	- VP <u>Russia</u>		
- VPH of South Asia and MD India	- VP <u>Ukraine</u> , <u>Caucasus & Moldova</u>		
- VPH of <u>Africa</u>			

Интересное деление: функции/функции в регионе/регионы.

Иногда обязанности задваиваются, однако любая структура строится из необходимости. Возможно, причина здесь а) в значительном отличии одного региона от всех прочих б) контроле в) в большом количестве операций г) в опыте.

> Секция вопросов и ответов на лекции Орифлейм

<u>Вопрос 1:</u> Что в структуре «Орифлейм» изменилось/может измениться в ответ на новые вызовы среды?

<u>Ответ:</u> Количество людей. Знаете, вызов состоит в изменении настроения и мотивации людей. Одно дело, когда в сложных условиях вы надеетесь на лучшее, другое – когда точно знаете, что всё будет хуже. В условиях современного вызова, стагнации, задача компании – перебороть тенденцию, оказаться на коне, а не просто удержать рынок. Таких задач никто и не ставит..

Вопрос 1.1. А кто в стагнации в таком случае вообще в плюсе?

<u>Ответ</u>: Да нет, знаете, всем плохо. Не могу сказать, что есть выгодоприобретатели. Замечаете, что последнее время велика степень привязки политических комментариев к направлению роста экономики?

<u>Вопрос</u> <u>2</u>: «Орифлейм» является компанией с разнесённым корпоративным офисом. Расскажите, как функционирует подобный офис?

<u>Ответ</u>: Вообще компаний с подобными разнесёнными офисами много, мы не уникальны. Причина разнесённого офиса кроется в истории развития компании. Первоначально возникнув в Швеции, компания затем перемещалась в Голландию и Люксембург, затем – в Швейцарию. В каждой стране части оформлены как отдельные юридические лица, что является причиной наличия большого числа регулирующих документов.

<u>Вопрос 2.1</u>: Вот смотрите, насколько я знаю, основной офис маркетинга и продаж «Орифлейм» находится сейчас в Москве. Не возникает ли желания в связи со стагнацией и в свете текущих событий вынести его в другой регион?

<u>Ответ</u>: Как вам сказать. Подобные политические перетягивания каната происходят непрерывно, кому-то что-то хочется перенести. Для самого бизнеса важно одно: если в одной из стран кризис,

необходимо среагировать с максимальной эффективностью и с наименьшими потерями. И тут возможны разные решения, вплоть до перемещения отделов. Психологически играет другой аспект: например, Россия в течение двадцати лет была на особом счету среди региональных рынков. Год назад это изменилось, и отношение внутри компании к региональному подразделению также изменилось. Но сотрудникам, работающим в подразделении, измениться сложно. А между тем изменения влияют и на их карьерные возможности, и - в итоге на миграцию кадров внутри компании.

<u>Вопрос 3</u>: Насколько успешно сосуществуют одноименный корпоративный бренд и бренд продукции?

<u>Ответ</u>: Знаете, есть фраза «отделы продаж занимаются тем, что обменивают репутацию компании на прибыль». Подразделение по продажам стремится продать больше для получения большей прибыли, способ для больших продаж – это, например, дать скидку покупателю, что, несомненно, снижает репутацию компании. А маркетинг занимается тем, чтобы нарастит репутацию. Поэтому важно, чтобы маркетинг и продажи были на «разных уровнях».

<u>Вопрос 4</u>: Какова специфика формирования портфеля международных компаний по сравнению с национальными?

<u>Ответ</u>: И там, и там оцениваются риски. Но характер рисков чуть разнится. Например, у мононациональной компании нет валютных рисков, а международная их учитывает. Отсутствие подобных рисков, кстати, и навыка их учёта, делает сложным вход на новые рынки для национальных компаний.

Вопрос 5: Какие каналы распространения, помимо прямых продаж, использует бизнес?

<u>Ответ</u>: во-первых, онлайн-продажи, которые недавно были запущены, во-вторых, refers marketing, так называемый «приведи друга»

<u>Вопрос 6</u>: На какую группу стейкхолдеров из данной вами классификации в первую очередь обращает внимание «Орифлейм»?

<u>Ответ</u>: приоритеты топ-менеджеров, конечно, зависят от характера товара, от рынка и места компании на рынке. Что важно понимать, никогда нельзя недооценивать необходимость взаимодействия с государственными органами. Здесь нужно всегда держать руку на пульсе, чтобы в один день не проснуться в условиях, когда вы потеряли часть прибыли из-за изменений законодательства. Или вообще остались без собственности.

<u>Вопрос 7</u>: Был ли в компании «Орифлейм» создан специальный орган для разрешения вопросов, связанных с введением санкций между Россией и Европой? Или реагирование на подобные форсмажорные ситуации заложено в оргструктуре компании?

<u>Ответ</u>: Ответ на этот вопрос лежит где-то посередине. Нами был созван экспертный совет, но он не был оформлен как специальный орган, скорее, это было активное неформальное взаимодействие сотрудников, в первую очередь топ-менеджеров, по прогнозированию последствий и определению возможных путей решения.

Вопрос 8: Как в компании производится управление проектами?

Система, думаю, стандартная для всех компаний. Определяется спонсор проекта, менеджер проекта. Разве что у нас есть отдельный офис по управлению проектами экономии.

Приложение 3. Вопросы из OrgCon

Вопросник

Пожалуйста, ответьте на вопросы, касающиеся Вашей компании. В том случае, если Вы не уверены в ответе на вопрос, укажите, пожалуйста, степень Вашей уверенности в ответе (от 0 до 100%).

Раздел 1.	Характеристика целей организации
	нь выполнения количественных показателей текущих планов, программ? Высокий Относительно высокий Средний Относительно низкий Низкий веренности в ответе
1.2 Урс	рвень выполнения качественных показателей текущих планов, программ?
	Высокий Относительно высокий
	Средний
	Относительно низкий
	Низкий веренности в ответе
v	•
Раздел 2.	Окружение и Стратегия (Environment and Strategy)
1. Окруж	ение (Environment)
	пожность внешней среды организации (количество факторов в окружении
_	ганизации и их взаимозависимость)? Простая
	Сложная
	Очень сложная
Степень у	веренности в ответе
1.2. V ₁	ровень неопределенности внешней среды (неопределенность значений
	раметров окружения)?
	Низкий
	Средний Высокий
	DDICOMIN

Степень уверенности в ответе

1.3.	Уровень сомнительности внешней среды (наличие неизвестных параметров вовнешней среде или параметров с неизвестными значениями)? Низкий Относительно низкий Средний Относительно высокий Высокий
Степені	ь уверенности в ответе
:	Уровень враждебности внешней среды по отношению к организации (уровень конкуренции)? Очень высокий Высокий Средний Низкий уверенности в ответе
	Sybopoliticol Bulbero
2.1.	иональная культура Психологическая дистанция между начальниками и подчиненными: Высокая Относительно высокая Средняя Относительно низкая Низкая уверенности в ответе
	Уровень избегания «непросчитываемых», неопределенных ситуаций: Высокий Относительно высокий Средний Относительно низкий Низкий уверенности в ответе
	Уровень соперничества между коллегами: Высокий Относительно высокий Средний Относительно низкий Низкий уверенности в ответе

2.4. Уровень индивидуализма:

□ Высокий
□ Относительно высокий □ Сторожей
□ Средний □ Относительно низкий
□ Низкий
Степень уверенности в ответе
3. Стратегический тип фирмы
3.1. Уровень инноваций продуктов в организации?
□ Относительно высокий
□ Средний
□ Относительно низкий
□ Низкий
Степень уверенности в ответе
2.9. Vacanti marrana and anarata anarata and anarata anara
3.2. Уровень инноваций процессов организации? □ Высокий
□ Относительно высокий
□ Средний
□ Относительно низкий □ И
□ Низкий Степень уверенности в ответе
Степень уверенности в ответе
3.3. Уровень требований к качеству в организации?
□ Высокий
□ Относительно высокий
□ Средний
□ Относительно низкий □ Низкий
Степень уверенности в ответе
3.4. Уровень цен, устанавливаемых на продукцию организации, по сравнению с
ценами конкурентов?
□ Высокий
□ Относительно высокий □ Симентий
□ Средний □ Относительно низкий
☐ Низкий
Степень уверенности в ответе
3.5. Уровень потребности в капитале в отрасли, в которой работает организация?
□ Высокий □ Относительно высокий
□ Стносительно высокии □ Средний
• ''

□ Относительно низкий □ Низкий
Степень уверенности в ответе
4. Диверсификация 4.1. Количество различных продуктов у организации? Много Относительно много Несколько Относительно мало
□ Мало Степень уверенности в ответе
4.2. Количество рынков, на которых действует организация? Много Относительно много Несколько Относительно мало Мало
Степень уверенности в ответе
 4.3. Действует ли организация более чем в одной стране? Если да, то какой уровень активности организации за рубежом? □ Уровень активности больше, чем 25% □ Уровень активности меньше, чем 25% □ Организация не представлена за рубежом Степень уверенности в ответе
4.4. Много ли различных продуктов у организации на зарубежных рынках? Много Несколько Мало Организация не представлена за рубежом Степень уверенности в ответе
Раздел 3. Характеристики организационной структуры
1. Характеристики текущей конфигурации 1.1. Тип организационной структуры? Простая Функциональная Дивизиональная Матричная Адхократия Другая Степень уверенности в ответе

1.2. Является ли Ваша организация «бюрократией» (организация, выполняющая в
соновном рутинные действия)?
 Машинная бюрократия (как конвейерное сборочное производство)
 Профессиональная бюрократия (как районная поликлиника)
□ Не «бюрократия»
Степень уверенности в ответе
1.3. Уровень охвата основных процессов в организации информационными
технологиями?
□ Очень высокий
□ Высокий
□ Средний
□ Низкий
□ Очень низкий
Степень уверенности в ответе
1.4. Уровень «виртуальности» организации (доля процессов (продажи, поставки),
существующих в виртуальном пространстве Интернета)
□ Очень высокий
□ Высокий
🗆 Средний
□ Низкий
□ Очень низкий
Степень уверенности в ответе
1.5. Является ли Ваша компания частью международной организации?
 ☐ Да, головная компания имеет несколько крупных подразделений за рубежом (как, например, Лукойл)
 ☐ Да, головная компания является глобальной корпорацией, производя и
реализуя продукты по всем свету (как, например, крупнейшие
западные нефтяные компании)
 ☐ Да, головная компания часть своей продукции реализует за рубежом (как,
например, китайские автопроизводители)
 ☐ Да, головная компания действует поверх национальных барьеров (как,
например, международный грузоперевозчик)
□ Не является частью международной организации
Степень уверенности в ответе

1.6. Уровень внимания к местным особенностям ведения бизнеса?

Гурков	И	Б
I YDROD	11.	.ν

	□ Очень высокий □ Высокий
	□ Средний
	□ Низкий
	□ Очень низкий
Ст	епень уверенности в ответе
	1.7. Уровень стремлений оптимизировать источники и схемы снабжения фирмой не принимая во внимание страну (регион) происхождения данных ресурсов? □ Очень высокий □ Высокий □ Средний
	□ Низкий
~	□ Очень низкий
Ст	епень уверенности в ответе
2.	Уровень комплексности организации 2.1. Количество различных названий должностей в организации?
	□ Небольшое
	□ Среднее
	□ Большое
	□ Очень большое
Ст	епень уверенности в ответе
	2.2. Доля сотрудников с высшим образованием? □ 0-10% □ 11-20% □ 21-50% □ 51-75% □ 76-100%
Ст	епень уверенности в ответе
	2.3. Количество вертикальных уровней, отделяющих генерального директора от
	рабочего в цеху (офисе)? □ 1-2

□ 3	-5
□ 6	-8
□ 9	-12
	Sолее 12
Степень уве	еренности в ответе
«доб сист □ 1	
□ 3	
□ 6	
□ 9	
	Более 12
Степень уве	еренности в ответе
сотр □ 1 □ 3	-5
	6-30
	Sonee 30
степень уве	еренности в ответе
	днее расстояние отдаленных подразделений от головного офиса? Ленее 16 км
	7-170 км
	$71-804 \ m km$ $05-5 \ 600 \ m km$
	олее 5 600 км
	олее э ооо км Іет отдаленных подразделений
	ренности в ответе
отепень уве	реппости в ответе
2.7. Дол	я рабочей силы организации, расположенной в отдаленных
	разделениях?
	Ленее 10%
	1-25%
	6-60%
	1–90%
	олее 90%
	Hет отдаленных подразделений
Степень уве	ренности в ответе

3. География работ

3.1. Насколько далеко от головного офиса расположены операционные
подразделения фирмы?
□ Очень близко
□ Близко
□ Ни близко, ни далеко
🗆 Далеко
□ very far away
Степень уверенности в ответе
3.2. Насколько сконцентрированы операции фирмы?
□ Сконцентрированы в одном месте
 Умеренная концентрация в одной области
 □ Концентрируются в нескольких областях
□ Разбросаны по всей стране
□ Разбросаны по всем стране □ Разбросаны по всему миру
Степень уверенности в ответе
4. Уровень знаний
4.1. Каков общий объем информации, которую организация должна регулярно
собдирать, обрабатывать и хранить?
□ Очень высокий
□ Высокий
🗆 Средний
□ Низкий
🗆 Очень низкий
Степень уверенности в ответе
4.2. Насколько данная информация имеет слобоформализуемый характер
(образуется в результате наблюдений, анализа впечатлений, мнений и т.п.,
например, как в дизайне интерьера) ? Очень высокий
□ Высокий □ С
□ С редний
□ Низкий
□ Очень низкий
Степень уверенности в ответе
Раздел 4. Процессы
1. Уровень технологии
1.1. Основная деятельность организации?
□ Производство
□ Услуги
□ Розничная торговля
□ Оптовая торговля □ Оптовая торговля
Степень уверенности в ответе
OTOHOLD JECHOLIHOOTH B OTBOTO

1	 .2. Тип используемой технологии? □ Массовое производство (стандартные продукты) □ Поточное производство (продолжительное автоматизированное производство)
Степ	□ Единичное производство пень уверенности в ответе
1	 .3. Использует ли организация рутинную технологию (стандартное решение задач)? □ Нет □ В некоторой степени □ Да
Степ	иень уверенности в ответе
	.4. Можно ли разделить технологию на более мелкие и относительно независимые задачи? Да В некоторой степени Нет/немного шень уверенности в ответе
1	 .5. Характер доминирующей технологии (уровень технологии по отношению к основным фирмам отрасли)? □ Слабая □ Средняя □ Сильная
Степ	пень уверенности в ответе
	.6. Используется ли в организации или планируется к использованию развитая информационная система? □ Да □ Нет пень уверенности в ответе
0101	
	Организационный климат 1. Уровень взаимного доверия в организации (открытость поведения сотрудников)? □ Высокий □ Относительно высокий □ Средний □ Относительно низкий

	Низкий еренности в ответе
целе □ Е □ С □ С □ С	овень конфликтов в организации (существование конфликтующих позиций ей)? Высокий Этносительно высокий Средний Этносительно низкий Низкий еренности в ответе
□ F □ C □ C □ H	овень уверенности сотрудников в перспективах организации? Высокий Этносительно высокий Эредний Этносительно низкий Низкий еренности в ответе
□ E □ C □ C □ C	овень равномерности вознаграждений? Высокий Этносительно высокий Средний Этносительно низкий Низкий еренности в ответе
□ E □ C □ C □ H	овень организационного сопротивления изменениям? Высокий Этносительно высокий Средний Этносительно низкий Низкий еренности в ответе
лиде □ E □ C □ C	овень веры в лидеров (уважение, вера и принятие правильности решений ера)? Высокий Этносительно высокий Средний Этносительно низкий Низкий

Степень уверенности в ответе
 2.7. Уровень уклонения от ответственности (перекладывание ответственности з неудачные действия)? □ Высокий □ Относительно высокий □ Средний □ Относительно низкий □ Низкий Степень уверенности в ответе
3.1. Круг рассматриваемых топ-менеджментом вопросов с учетом существующей централизации/децентрализации? □ Общие вопросы и вопросы, касающиеся политик организации □ Общие и некоторые оперативные вопросы □ Общие и оперативные вопросы Степень уверенности в ответе
3.2. Тип принимаемых топ-менеджментом решений? Долгосрочные решения Долгосрочные и краткосрочные решения Краткосрочные решения Степень уверенности в ответе
3.3. Тип используемой топ-менеджментом информации? Очень детализированная информация В некоторой степени детализированная информация Обобщенная информация Степень уверенности в ответе
3.4. Метод принятия решений топ-менеджментом? Проактивное принятие решений (прогнозирование будущих событий) Проактивное и реактивное принятие решений Реактивное принятие решения (реакция на возникающие события) Степень уверенности в ответе
3.5. Отношение топ-менеджмента к риску? □ Склонность к риску □ Нейтральное отношение к риску □ Избегание риска

Степень уверенности в ответе
3.6. Типы мотивации и контроля сотрудников, используемые топ-менеджментом? Мотивация через воодушевление Комбинация мотивации и контроля Только инструменты контроля Степень уверенности в ответе
Раздел 5. Возраст и размер организации 1. Размер 1.1. Общее количество сотрудников в организации?
2. Возраст организации и тип собственности 2.1. Самоощущение возраста организации? □ Юная □ Зрелая □ Пожилая Степень уверенности в ответе
2.2. Тип собственности организации?
Раздел 6. Координация и контроль в организации
1. Централизация управления в организации 1.1. Степень прямого вовлечения руководства фирмы в сбор информации, которая затем используется для принятия решений? Нулевая Небольшая Некоторая Высокая Очень высокая Степень уверенности в ответе

(пересчет данных, изменение оценок и т.п.)?
(included daming and including officially in 1.11.).
□ Менее 20%
\square 21-40%
\Box 41-60%
□ 61-80%
□ Более 80%
Степень уверенности в ответе
Tellerib ybepermoeth b otbete
1.3. Уровень контроля руководством выполнения своих решений?
\square 0-20%
\square 21-40%
\square 41-60%
\Box 61-80%
□ Более 80%
тепень уверенности в ответе
1.4. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена при
разработке бюджетов своих подразделений?
□ Очень высокая □ В
□ Высокая □ Н
Пекоторая
Небольшая
□ Нулевая
Степень уверенности в ответе
1.5. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в
определении того, по каким параметрам будет оцениваться дейятельность их
подразделений?
□ Очень высокая
□ Высокая
□ Некоторая
□ Небольшая
□ Нулевая
Степень уверенности в ответе
1.6. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в вопросах
набора персонала (прием/увольнение сотрудников)?
□ Очень высокая
□ Высокая
□ Некоторая
□ Небольшая
□ Нулевая
Степень уверенности в ответе

1.7. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в вопросах
награждения сотрудников (увеличение заработной платы, премии,
продвижение)?
□ Очень высокая
□ Высокая
□ Некоторая
Небольшая
□ Нулевая
Степень уверенности в ответе
1.8. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в вопросах приобретения оборудования, необходимых товаров для подразделения? □ Очень высокая
Высокая
□ Некоторая
□ Небольшая
□ Нулевая
Степень уверенности в ответе
1.9. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в решениях с запуске нового проекта или программы? Очень высокая Высокая Некоторая Небольшая Нулевая
Степень уверенности в ответе
1.10.Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в работе в непредвиденных (черезвычайных) ситуациях? Очень высокая Высокая Некоторая Небольшая Нулевая Степень уверенности в ответе
2. Формализация
2.1. Сотрудники, которым доступны письменные должностные инструкций? \Box Никому не доступны
□ Операционные сотрудники
□ Операционные сотрудники и менеджеры низового уровня
□ Операционные сотрудники, менеджеры низового и среднего уровня
□ Все сотрудники, за исключением высшего менеджмента
□ Все сотрудники
Степень уверенности в ответе

	В отделах, где существуют письменные должностные инструкции, как контролируется соответствия поведения прописанным стандартам? Очень слабо Слабо Относительно тщательно Тщательно Очень тщательно
Степен	ь уверенности в ответе
	Степень возможного (разрешенного) отклонения действий сотрудников от стандартов? Очень высокая Высокая Некоторая Очень небольшая Нулевая в уверенности в ответе
	Процент сотрудников, не относящихся к управленческому персоналу, которым предоставляются письменные оперативные инструкции или процедуры (техника эксплуатации, инструкции по эксплуатации и т.д.) для их работы? Письменные инструкции отсутствуют 0-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100% в уверенности в ответе
2.5.	Степень следования сотрудниками письменных инструкций или процедур? Нулевая Очень небольшая Некоторая Высокая Очень высокая Письменные инструкции отсутствуют в уверенности в ответе
	Как часто (в какой степени) менеджеры низшего и среднего звена могут отклоняться от следования установленным правилам и политикам, когда принимают решения? Очень часто Часто Иногда Редко

	Гурков И.Б.
нструкці	иям,

Стр	атегический организационный дизайн
Сте	□ Никогда епень уверенности в ответе
	2.7. Какая доля общего объема правил и процедур прописана в инстр операционных картах и т.п.?
	□ Menee 20%
	□ 21-40% □ 41 300/
	□ 41-60% □ 31-00%
	□ 61-80%
0	□ Более 80%
CT	епень уверенности в ответе
3.	Стимулирование
	3.1. Основа для вознаграждения сотрудников?
	□ Личное поведение
	□ Индивидуальные результаты
	□ Поведение сотрудников подразделения
	□ Результаты подраздления
	□ Нет четких однозначных принципов

Степень уверенности в ответе _____