7.6.1 Основные требования к корпоративной структуре

Основная задача корпоративной структуры управления – создавать организационные возможности для разработки и реализации стратегии. Таким образом, корпоративная структура должна:

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).

Кроме данных ***необходимых условий***, корпоративная структура должна, в идеале,

- учитывать различия в положении отдельных бизнесов корпорации и, соответственно, позволять различную интенсивность управленческого контроля со стороны корпорации;
- позволять реализовывать желаемые общекорпоративные синергии;
- быть комфортной для использования высшим менеджментом корпорации.

Сложность реализации всех данных принципов состоит в том, что вообще-то инструментарий организационного проектирования достаточно ограничен, если не

Inspection copy

сказать примитивен. Он включает, в общем виде, определение оптимального сочетания шести параметров:

- типа организационной структуры корпорации (функциональная, дивизиональная, смешанная);
- уровня формализации управленческих работ;
- уровня специализации работ и управленческих должностей;
- способов координации управленческих работ («стыковка результатов», совместное выполнение работ; ротация исполнителей между различными видами работ;
- способов информационного обмена внутри корпорации (деперсонифицированный или основанный на личных контактах работников);
- вариантов ориентации системы вознаграждения управленческих работников (ориентация на процесс или ориентация на результат)[1].

Предлагаемый ниже алгоритм проектирования организационной структуры корпорации учитывает определенные закономерности взаимосвязей вышеуказанных, с учетом «внешних» переменных – состава и состояния бизнесов корпорации.

Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации состоит из следующих этапов:

Этап 1. Определение общего типа организационной структуры.

Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов.

[1] См. Burton, R.M., Obel B. Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application. Dodrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995.

Inspection copy

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.

Inspection copy