

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Эффективная организация  
компании, роль и место  
организационной структуры





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Тема сегодняшнего занятия – эффективная организация компании, роль и место организационной структуры.

Универсальных советов по достижению и успешности реализации стратегии не так уж и много, но один из них несомненен – в целях достижения успешной реализации стратегии необходимо таким образом выстроить организационную структуру, чтобы она соответствовала стратегическим целям и бизнес-процессам.

В управленческой практике выделяют четыре вида организационной структуры: простая, функциональная, мультидивизиональная и матричная. Конечно, принятие той или иной организационной структуры зависит от самой компании: от профиля ее деятельности, кадрового потенциала, коммуникационного обеспечения, достаточности ресурсов, выстроенности бизнес-процессов и т. д. В каждой организационной структуре есть свои преимущества и особенности, которые обосновывают ее потребность и рациональность принятия.

### Как сформировать оптимальную оргструктуру

Можно выделить четыре основные задачи, которые должны быть решены компанией для формирования оптимальной эффективной организационной структуры:

1. Определение основных и вспомогательных операций, выполняемых собственными силами или передаваемых партнерам из основного производства.
2. Приведение организационной структуры в полное соответствие со стратегией компании.
3. Определение властных полномочий топ-менеджмента компании и полномочий, делегированных руководителям подразделений.
4. Обеспечение сотрудничества и взаимодействия с поставщиками и партнерами.

Решив эти четыре задачи, можно прийти к формулировке, выстраиванию, внедрению и поддержке оптимальной эффективной организационной структуры компании. Так как наряду с кадровым обеспечением организационная структура, ее эффективность и результативность, нацеленность на достижение стратегических целей является важнейшим звеном в цепочке не только создания ценности для потребителя, но и решения стратегических задач.

В любом виде деятельности одни бизнес-процессы играют первостепенную, другие – вспомогательную роль.

Часть бизнес-процессов входит в категорию общего администрирования:

- организация стимулирования и поощрения сотрудников;
- кадровая организация;
- составление платежных ведомостей;
- организация денежных потоков;
- разбор жалоб;
- решение проблем сотрудников;
- мониторинг внутренней и внешней среды;
- обеспечение корпоративной безопасности;
- отношения с собственниками компании;
- поддержка транспорта и техники в рабочем состоянии.

К вспомогательным бизнес-процессам относятся:

- информационные технологии и обработка данных;
- учет;
- обучение;
- связь с общественностью;
- исследование рынка;
- юридическая поддержка;
- информационная программно-техническая поддержка.



Почему важно разделение основной и вспомогательной деятельности? Это плацдарм для определения того, какая организационная структура будет наиболее оптимальной для достижения стратегических целей.

Возьмем сферу обслуживания, например, ресторанно-гостиничный бизнес. Для отелей основным процессом будет работа с клиентами, организация системы резервирования мест, регистрация заезда, обслуживание в номерах. Для ресторанного бизнеса главные процессы – это работа с клиентами, составление меню, организация производства пищи, работа с поварами и т. д. Для химической, фармацевтической продукции основной деятельностью будет проведение научно-исследовательских работ, создание нового продукта, разработка нового лекарственного препарата, формирование маркетинговой стратегии, выведение товара на рынок.

Мировая практика свидетельствует: компании, четко определившиеся с тем, какой из видов деятельности будет относиться к основным, а какой к вспомогательным, формируют очень эффективную оргструктуру, которая не только помогает снизить издержки, но и приводит к повышению качества и концентрации усилий на формировании цепочки потребительской ценности.

Например, крупнейший производитель вина в мире, американская компания Gallo Winery, 95% производства винограда передала в аутсорсинг, тем самым минимизировала свои риски по выращиванию винограда: сезонность или природно-климатические факторы.

Приоритетным видом деятельности для себя компания выбрала производство вина из закупленного винограда и реализация его по всему миру. Открытие торговых точек, разработку рекламных и маркетинговых акций по продвижению собственной продукции как на традиционных, так и на новых рынках.

Другой пример – компания Nike, которая является одним из крупнейших игроков на рынке производства спортивной обуви в мире. Эта компания при выстраивании организационной структуры также приняла для себя решение, что они будут заниматься исключительно дизайном, разработкой новых моделей, определением новых тенденций. Само же производство обуви стопроцентно выведено в другие страны, естественно, с контролем качества за производимой продукцией.

## Типология организационных структур

Как было ранее упомянуто, существует 4 основных вида классификации моделей организационных структур.

Простая организационная структура – структура, при которой все основные решения принимаются генеральным руководством с участием небольшой группы менеджеров.

Ее преимущества:

- гибкость;
- низкие административные расходы;
- преобладающая часть ответственности лежит на руководстве компании;
- быстрая адаптация к изменениям рынка.

Недостатки:

- низкий уровень специализации компании;
- небольшое количество внутренних правил;
- неформальные отношения;
- минимальное использование обучения сотрудников;
- отсутствие сложных систем поддержки коммуникации.

Простые структуры, в свою очередь, подразделяются на два подвида: линейно-штабные и плоские.



Функциональная организационная структура состоит из функциональных ведомств и функциональных менеджеров, подотчетных генеральному директору и управленческому персоналу.

Ее преимущество – четкая специализация задач, способствующая обучению персонала, способная помогать получению большего результата при меньших издержках и производить дополнительную прибыль за счет эффекта масштаба.

Главный недостаток функциональной организационной структуры – ведомственные границы могут препятствовать потоку информации и ограничивать возможности для межфункционального сотрудничества и координации действий.

Функциональные структуры также известны под термином «ведомственные», или «унитарные» структуры. Они организованы по функциональному принципу и применяются в основном тогда, когда функция представляет собой основной компонент цепочки создания ценности компании. Такое распределение позволяет функциональным менеджерам сосредоточиться на своей сфере ответственности, оставив обязанности по контролю, обеспечению, координации и интеграции деятельности компании генеральному директору и руководителям штаб-квартир. В больших организациях функциональные структуры, в отличие от простых, облегчают нагрузку на высшее руководство, что приводит к более эффективному использованию управленческого потенциала стратегических менеджеров.

Где наиболее часто практикуется функциональная организационная структура? Как правило, это компании, имеющие определённую (иногда даже узкую) специализацию. Например, компании по производству одного, двух или нескольких видов запчастей. Тогда функциональная организационная структура является обоснованной для ее внедрения и использования.

По мере того как компания начинает расти, расширять ассортиментную линейку, строить стратегические партнерские отношения с международными альянсами, создавая совместные предприятия либо выбирая для себя направление по диверсификации внешних рынков, она может уходить от функциональной организационной структуры к мультидивизиональной структуре управления.

Мультидивизиональная структура управления – организационная структура, представленная децентрализованной структурой, состоящей из множества операционных подразделений, организованных вокруг рынка потребителя, продукта или географических линий наряду с центральной корпоративной штаб-квартирой.

Основное преимущество мультидивизиональной структуры управления – функцией штаб-квартиры становятся корпоративные стратегические элементы планирования, контроля и решения глобальных задач компании.

Чаще всего такую оргструктуру применяют в международных, транснациональных компаниях, холдингах, корпорациях, финансово-промышленных группах. Использование мультидивизиональной организационной структуры считается наиболее оптимальным для компаний, осуществляющих свою деятельность на пяти и более товарных рынках.

Относительная самостоятельность дивизиональных структурных подразделений дает им простор не только в формировании собственных подструктур и собственной подстратегии, которые являются неотъемлемой частью генеральной стратегии холдинга, но и дает возможность оперативно модернизировать стратегию таким образом, чтобы она содействовала более эффективной реализации генеральной стратегии холдинга, компании или международной корпорации в целом.

Матричная организационная структура – комбинация двух или более организационных структур с наличием сразу нескольких каналов подотчетности.

Самое большое ее преимущество – использование в менеджменте проектного подхода, позволяющего применять гибкие методы управления (agile).

Недостаток – добавляется дополнительный этап контроля, поскольку элементы матрицы самостоятельны, относительно автономны, а контроль и анализ сопряжены с большим использованием трудового, аналитического и временного ресурса.

Матричная структура, как правило, используются в компаниях, осуществляющих дифференцированную деятельность. Матричные структуры также называют композитными или комбинированными структурами. Они произошли от сложных, слишком формализованных



структур, которые были популярны в 60–80 годах XX века. Современные же воплощения матричных структур – более гибкий механизм, который подстраивается под быстро меняющиеся рыночные условия.

Преимущество матричных организационных структур – то, что они позволяют использовать совместные ресурсы, способствуют снижению издержек производства, специализации знаний на том или ином рынке, а также позволяют использовать ключевые ресурсы компании с акцентом на специализацию при диверсификации рынка, как в географическом, так в ассортиментном плане.

Таким образом, матричная организационная структура влияет на снижение издержек за счет создания возможностей на экономии масштаба, что является основным из конкурентных преимуществ и может формировать устойчивую финансовую компоненту предприятия, а это, в свою очередь, составляет главный и первый принцип успешной реализации стратегии.