

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАНЯТИЕ 3

Тема 3 «Организация. Виды организационных структур. Сбалансированная система показателей»

В рамках данной темы рассматриваются следующие вопросы:

1. Понятие организации, её свойства и переменные внутренней среды
2. Жизненный цикл организации и типы организационных структур
3. Сбалансированная система показателей

Освоив данную тему, слушатель будет знать:

- Что такое организация, каковы её ключевые свойства и составляющие с точки зрения науки управления
- Концепцию жизненного цикла организации
- Различные типы организационных структур, их преимущества и недостатки, отличия и характерные черты
- Сбалансированную систему Д. Нортон и Н. Каплан как инструмент стратегического планирования в соответствии с 4 аспектами деятельности организации: финансы, клиенты, внутренние процессы, исполнители.

1 Понятие организации, её свойства и переменные внутренней среды

Термин «организация» может употребляться в 3 различных смыслах и рассматриваться как:

1. Устойчивое объединение людей, которое занимает определенное место в обществе и предназначено для выполнения определенной функции (организация как объект);
2. Определенная деятельность, включающая в себя координацию, налаживание необходимых связей (процесс воздействия субъекта (организатора, управляющего) на объект (организуемых, объект управления); одна из функций менеджмента);
3. Упорядоченность какого-то объекта (свойство объекта). Тогда под организацией понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого объекта¹.

В рамках Темы 3 мы рассмотрим организацию как объект, имеющий определенное внутреннее строение и находящийся в определенной внешней среде.

Итак, организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей². Согласно широкой трактовке к организациям справедливо отнести различные типы социальных групп – от государства до семьи.

¹ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2015

Организации могут быть крупные и малые, государственные и частные, коммерческие и некоммерческие, бюджетные и внебюджетные, общественные и хозяйственные.

Свойства организации

Организация – суть многомерное явление и состоит из элементов разной природы. В её состав входят люди, оборудование, инфраструктура и т.п. Организация – явление живое, подвижное и меняющееся с течением времени. Организации присуща иерархия, в ней неизбежны отношения руководства и подчинения, что влечет за собой дифференциацию по специализации и создание конкретных предметных полей со своими ответственными лицами. Организация циклически меняется во времени (т.е. имеет свой жизненный цикл), она рождается, развивается, обновляется, имеет свой пик, постепенно угасает в своем развитии и предсказуемо «умирает». Абсолютно все организации – системы открытого типа. Это значит, что всякая организация активно взаимодействует с факторами, представляющими внешнюю среду и, в разной степени, от них зависит. Закрытые системы же характеризуются автономностью и независимостью относительно состояния внешней среды.

Данные свойства представлены ниже в виде списка:

- Живой организм
- Наличие жизненного цикла
- Разделение труда и специализация
- Иерархия
- Подчинение и согласование
- Открытая система

Рассмотрим факторы внешней среды организации. Изучая различные факторы, как правило, выделяют внутреннюю и внешнюю среды.

Внутреннюю среду составляют внутренние процессы предприятия. Используя логику, предложенную Д. Нортоном и Р. Каплан, справедливо выделить четыре предметные поля, интересующие нас с точки зрения внутренней среды организации³:

1. Финансовая модель (понимание того, как компания «живет» с точки зрения обеспечения финансового роста и обеспечения производительности)
2. Клиентские политики (понимание того, как компания использует маркетинг и насколько эффективно она актуализирует свои предложения согласно текущей ситуации на рынке)
3. Бизнес-процессы (понимание того, как выстроены процессы управления производством являющиеся источником для клиентских политик)
4. Обучение и рост (понимание того, каким образом необходимо совершенствовать человеческий капитал с тем расчетом, чтобы специалисты и работники организации смогли поддержать, каждый на своем уровне, цели стратегического развития)

³ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017

Элементы внутренней среды организация может и обязана проводить мониторинг («в процессе») и осуществлять контроль («по результату»).

Основные переменные внутренней среды

Основными переменными внутренней среды организации являются: цели (корпоративная перспектива), миссия (клиентская перспектива), организационная структура, организационная культура, ресурсы (оборудование, материальные запасы, человеческий капитал, технологии). Составляющие же внешней (маркетинговой/рыночной) среды видоизменять намного сложнее и, как правило, чем дальше конкретный фактор в плане возможностей влияния, тем вероятнее сценарий при котором, возможен только контроль и наблюдение за изменениями.

Внешнюю среду, для удобства анализа, подразделяют на:

- Факторы ближнего окружения (непосредственного воздействия)
- Факторы дальнего окружения (косвенного воздействия)

На рисунке 1 схематично представлены данные факторы.

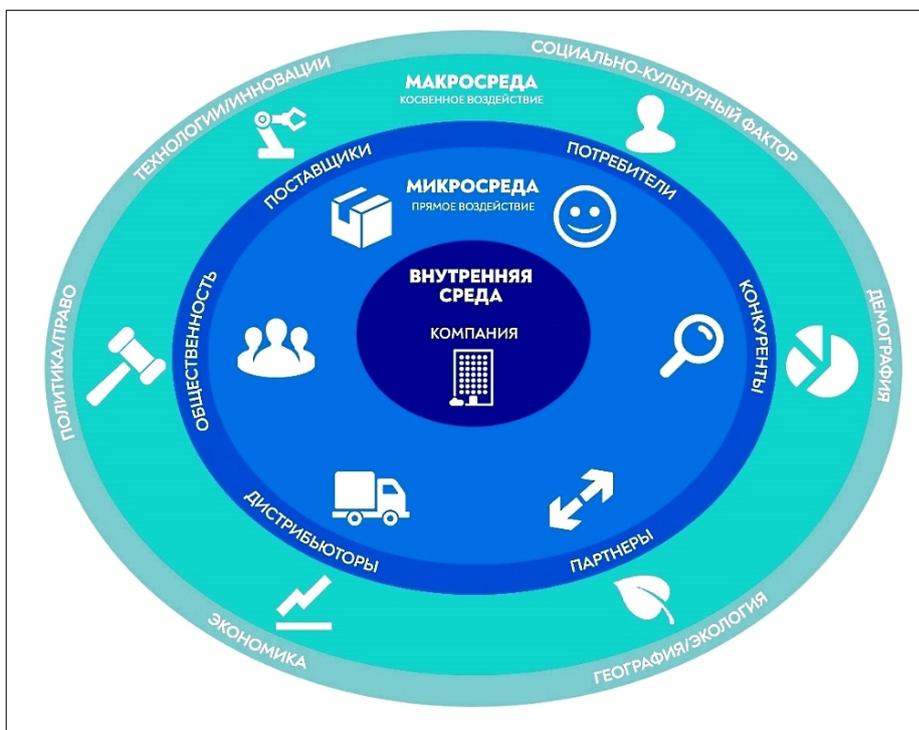


Рисунок 1 – Факторы внешней среды организации

Источник: изображение подготовлено автором

Так, к представителям внешней среды прямого воздействия относят: целевые группы потребителей, группы конкурентов, партнеры, акционеры, СМИ, дистрибьюторы.

К представителям внешней среды косвенного воздействия относят факторы дальнего окружения и обозначают их как отдельные области ситуационного анализа (по типу PESTEL). Это: политический режим; экономическая политика; технологическое развитие; социально-культурный фактор; география региона и состояние экологии.

2 Жизненный цикл организации и типы организационных структур

Традиционно выделяют 4 ключевых стадии жизненного цикла компании:

1. «Рост»
2. «Расцвет»
3. «Старение»
4. «Гибель»

Изучение текущего состояния организации на соответствие её конкретной стадии не должна являться самоцелью, поскольку, с таких позиций, практической пользы будет крайне мало. Более важной задачей является понимание вероятных возможностей и угроз, с которыми столкнется компания. Проанализировав организацию и соотнеся её с конкретной стадией появляется возможность предположить наиболее вероятные сценарии развития событий и «отработать» превентивно те участки и вопросы, которые могут быть потенциально опасными.

Так или иначе, ключевая задача состоит в достижении баланса между показателями гибкости и контроля, а также максимального экономического эффекта на каждом этапе ЖЦ. На рисунке 2 представлена интерпретация Ицхака Адизеса по этому вопросу.

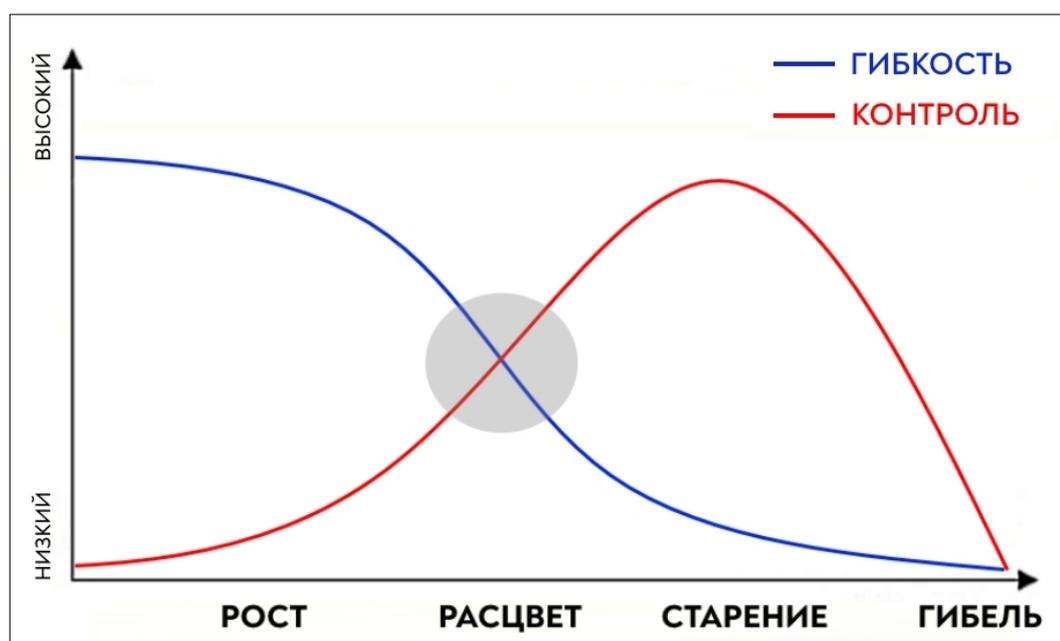


Рисунок 2 – Показатели гибкости и контроля на различных этапах жизненного цикла
 Источник: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М.: МИФ, 2017

В самом начале своего развития показатель гибкости необычайно высок. Под гибкостью понимается скорость ответа корпоративной системы на внешние вызовы. Такая молодая организация чрезвычайно быстро может реагировать на изменения на рынке. С другой стороны, у такой организации будет наблюдаться крайне низкий показатель контроля: управленческие связи неустойчивы, распространена ситуация когда, в нарушении правил и теорий менеджмента, одни и те же специалисты могут в разные дни заниматься разными вопросами, вне зависимости от своей целевой компетенции.

Со временем компания развивается, её управленческие связи становятся более устойчивыми, а зоны ответственности специалистов за конкретные предметные поля все более отчетливы.

Согласно теории Ицхака Адизеса, точка эквиполюма (баланса) достигается в период расцвета компании. Так, компания все еще способна быстро меняться под вызовы внешней среды (это может выражаться в большей согласованности), но и уже обладает достаточно высоким качеством институтов контроля.

Постепенно, старея и приближаясь к своему завершению существования, компания обрастает огромным количеством бюрократических связей, оргструктура становится чрезвычайно громоздкой и неповоротливой, что выражается в самых низких показателях гибкости системы за весь период её существования. В самой конечной точке, показатели и гибкости и контроля приходят в околонулевое состояние.

Типы организационных структур

В данной теме мы рассмотрим наиболее классические типы организационных структур компании:

1. Линейная
2. Функциональная
3. Дивизиональная

Организационная структура предприятия – это, по сути, руководство для пользования, которое объясняет, как организация выстроена и как она работает. Если говорить конкретнее, то организационная структура описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером.

Почему необходимо разрабатывать организационную структуру предприятия?

Организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

Организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

Организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Линейная организационная структура

Самая простая структура из всех существующих. Характеризуется наличием определенной цепи инстанций. Решения спускаются сверху вниз. Этот вид структуры подходит для маленьких организаций вроде небольших бухгалтерских фирм и адвокатских контор. Линейная структура позволяет легко принимать решения.

Преимущества:

- Самый простой вид организационной структуры.
- В результате жесткого управления формируется жесткая дисциплина.
- Быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям.
- В структурах власти и ответственности существует ясность.
- Поскольку контроль лежит на одном начальнике, в ряде случаев он может проявлять гибкость.
- Есть хорошие перспективы карьерного роста у людей, которые выполняют работу качественно.

Недостатки:

- Есть возможности оказывать влияние на начальника отдела.
- Постоянная проблема — отсутствие специализации.
- Начальник отдела может быть перегружен работой.
- Коммуникации осуществляются только сверху вниз.
- Начальник, обладающий властью, может неправильно использовать ее для своей выгоды.
- Решения принимаются одним человеком.

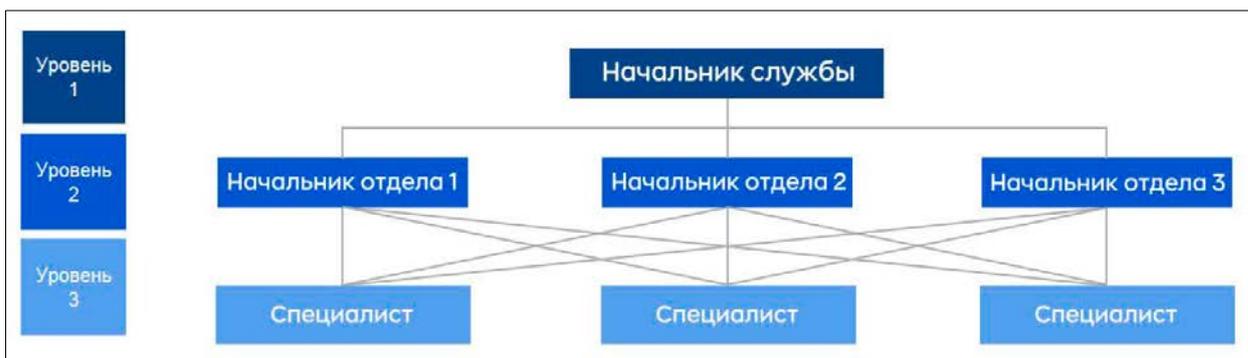


Рисунок 3 – Линейная организационная структура

Источник: изображение подготовлено автором

Функциональная структура

Этот вид организационной структуры классифицирует людей согласно конкретной функции, которую они выполняют в профессиональной жизни.

Преимущества:

- Высокая степень специализации
- Ясный порядок подчиненности
- Четкое понимание ответственности
- Высокая эффективность и скорость
- Отсутствие необходимости в дублировании работы
- Все функции одинаково важны

Недостатки:

- Коммуникация сталкивается с несколькими барьерами
- В центре внимания находятся люди, а не организация
- Решения, принятые единственным человеком, могут не всегда идти на пользу организации
- По мере роста компании становится труднее осуществлять контроль над действиями внутри нее
- Отсутствие командной работы между различными отделами или единицами
- Поскольку все функции отделены, сотрудники могут не знать о том, что творится у коллег



Рисунок 4 – Функциональная организационная структура
 Источник: изображение подготовлено автором

Дивизиональная структура

Сюда относятся виды структур, которые основаны на различных подразделениях в организации. Они группируют сотрудников на основе продуктов, рынков и географического положения. Далее разберем данный тип на примере продуктовой структуры.

Продуктовая (товарная) структура

Такая структура основана на организации сотрудников и работы вокруг различных продуктов. Если компания производит три различных продукта, то у нее будут три различных подразделения для этих продуктов. Этот тип структуры лучше всего подходит для розничных магазинов с множеством продуктов.

Преимущества:

- Структурные единицы, которые не работают, можно легко закрыть
- Каждая единица может управляться как отдельное структурное подразделение
- Быстрое и легкое принятие решений
- Большая независимость у лиц, принимающих решения
- Отдельные продукты привлекают отдельное внимание в зависимости от проблем, которые возникают
- Организация характеризуется высокой производительностью и эффективностью

Недостатки:

- Поскольку каждая структурная единица работает самостоятельно, организационные цели не могут быть достигнуты.
- Нездоровая конкуренция среди внутренних подразделений.
- Большое количество организационных уровней препятствует развитию бизнеса.
- Все единицы не могут быть равнозначными.
- Маркетинг отдельных продуктов может сильно отличаться по стоимости.

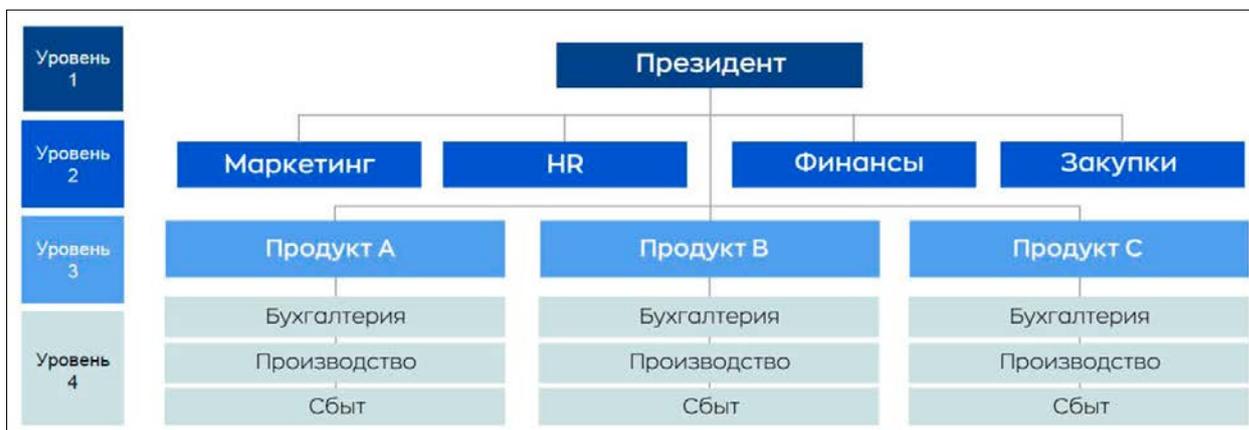


Рисунок 5 – Дивизиональная организационная структура

Источник: изображение подготовлено автором

3 Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей (Kaplan & Norton's Balanced Scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

На основе проведенных эмпирических исследований Роберт Каплан и Дейвид Нортон доказали, что успешные компании в своих BSC учитывают, как минимум, четыре перспективы:

1. Финансы
2. Клиенты
3. Внутренние бизнес-процессы
4. Обучение и развитие

Эти четыре перспективы, должны давать ответы на разные вопросы, а именно:

Перспектива «Финансы»: Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?

Перспектива «Клиенты»: Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?

Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»: В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов?

Перспектива «Обучение и развитие»: Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

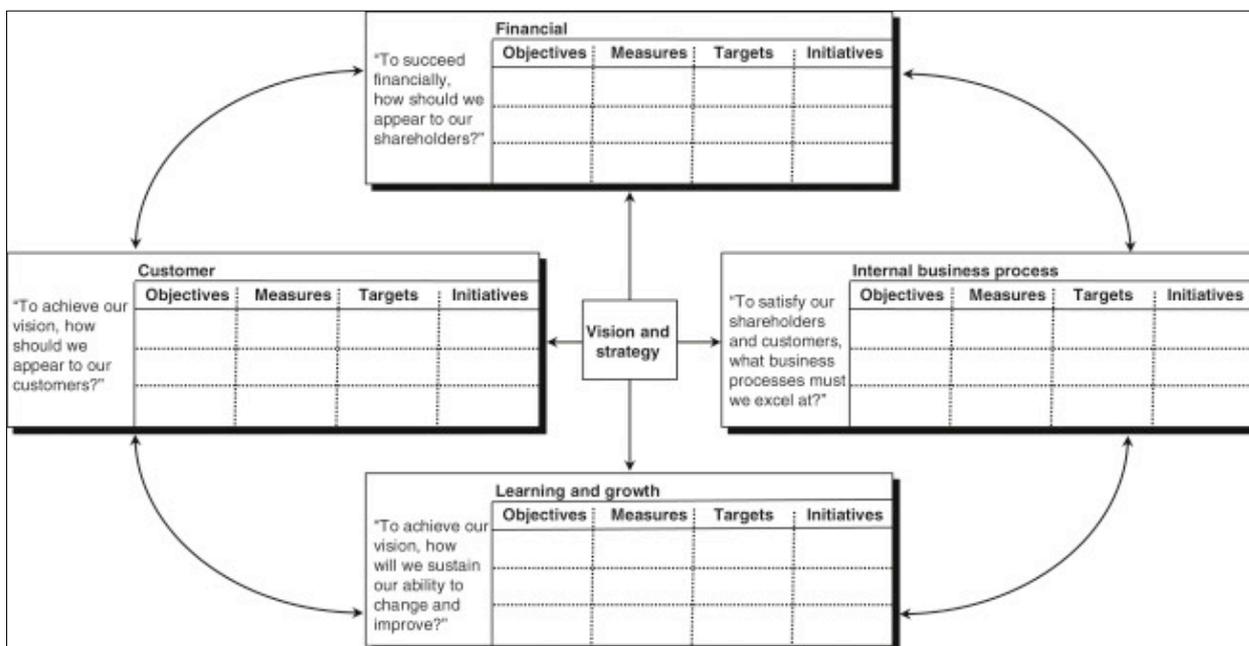


Рисунок 6 – Четыре стратегических направления фреймворка Kaplan & Norton's Balanced Scorecard
Источник: sciencedirect.com

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами ССП позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей.

Данный фреймворк также может быть использован для декомпозиции стратегических целей, что особенно актуально для проектного управления. В ходе проведения аналитических сессий проектная команда собирает факты и формирует их в устойчивые гипотезы, которые, в свою очередь, соотносят с 4 предметными полями ССП. Это позволяет повысить управляемость системы и находить потенциальные точки роста.