

Современные формы организации бизнеса



Традиционная фирма



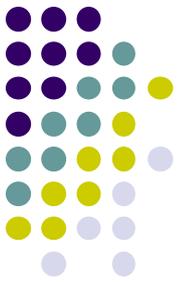
автономная хозяйственная организация,
связанная с другими экономическими агентами
рыночными (контрактными) отношениями.

Современная корпорация

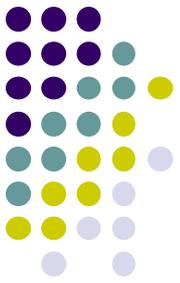


гетерогенная система, которая объединяет в своем составе несколько относительно обособленных, но связанных владельческим контролем и распорядительными функциями зависимых хозяйственных подразделений – дивизионов.

Унитарная структура (U-форма)

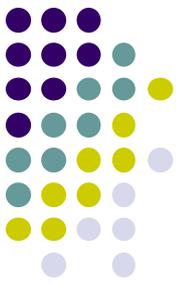


структура, основанная на непосредственном или опосредованном (через промежуточные уровни управления) подчинении всех служб и работников компании вышестоящим органам.



Основные черты U-формы

- доминирование стратегической вершины (центра) управления;
- делегирование части хозяйственных полномочий линейным руководителям более низкого уровня при сохранении сквозного характера подчинения;
- однонаправленность ответственности (снизу вверх).

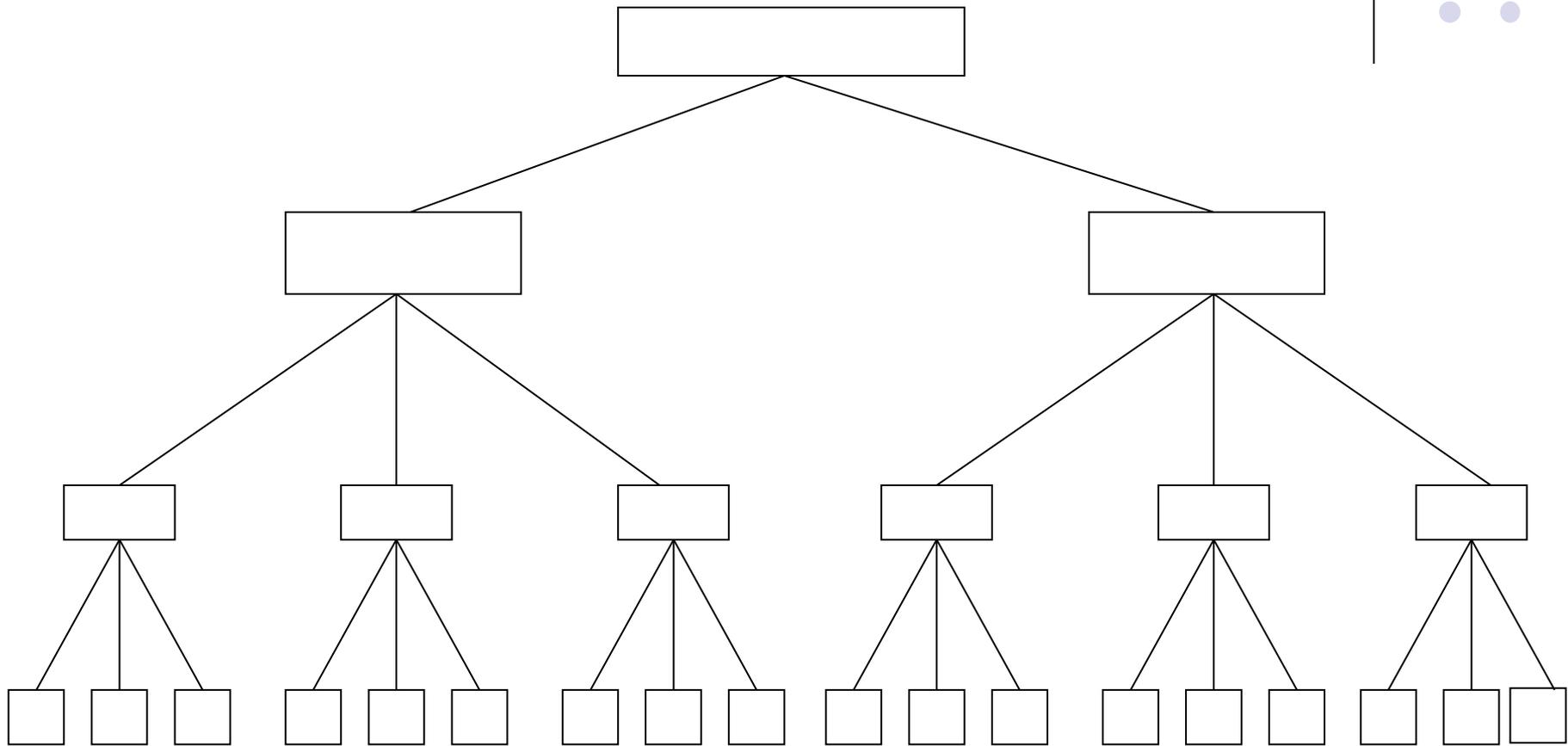


Пирамида полномочий

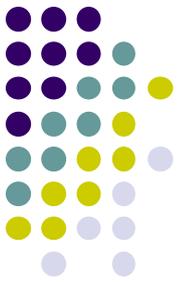
характеризуется сквозным характером подчинения и контроля, а также возможностью пересечения компетенций – вышестоящий руководитель имеет право принимать решения по вопросам, отнесенным к компетенции нижестоящих.



Рис. 14. Пирамида полномочий



Основные недостатки U-формы

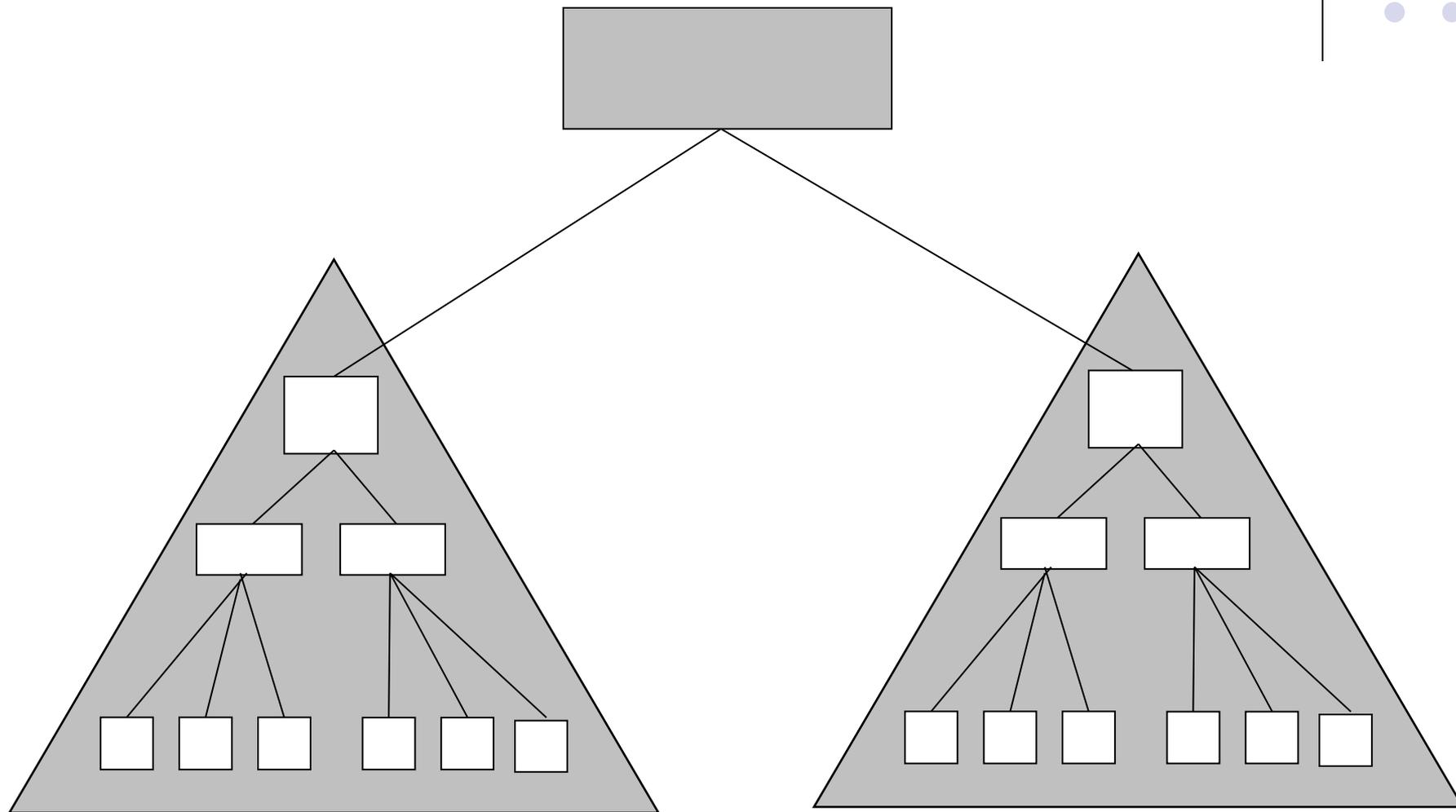


- невозможность непосредственного измерения вклада подразделений в общую прибыль корпорации;
- торг руководителей подразделений за общие ресурсы;
- стремление руководителей подразделений к максимизации своей доли в корпоративных инвестициях.



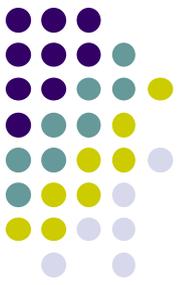
Диверсификация деятельности компаний и связанный с нею процесс усложнения внутренней дифференциации приводит к изменению принципа построения организационной иерархии – отказу от пирамиды полномочий в пользу системы вассалитета, которая характеризуется отсутствием сквозного подчинения и четким разделением компетенций.

Система вассалитета



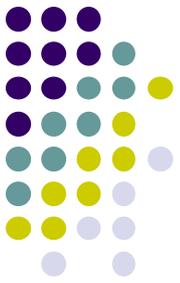
Дивизиональная структура

D-форма



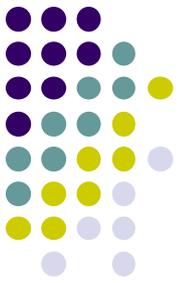
в составе корпорации выделяются полуавтономные организационные единицы, руководители которых наделяются правом принятия самостоятельных хозяйственных решений. При этом самостоятельность (автономия) организационных единиц дивизиональной структуры может быть ограничена технологией производства, критической функцией или эффектом масштаба.

Основные черты D-формы

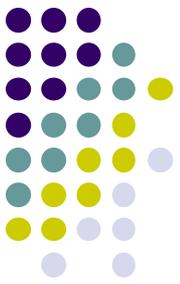


- хозяйственная автономия подразделений,
- четкое разделение компетенций между стратегической вершиной и руководством дивизионов,
- регламентация процессов взаимодействия,
- взаимный характер ответственности.

Основные достоинства D-формы



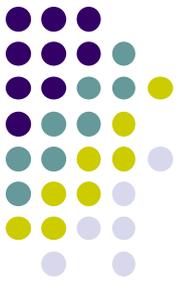
- повышение адаптивности вследствие передачи полномочий принятия хозяйственных решений на уровень управления, владеющий непосредственной информацией о рынке и ресурсах дивизиона;
- возможность измерения эффективности хозяйственной деятельности организационных единиц – дивизионов.



Основные недостатки D-формы

- рост управленческих затрат в результате дублирования управленческих функций;
- риск нарушения внутренней кооперации;
- риск оппортунистического поведения менеджмента дивизионов.

Виды корпоративной интеграции



- вертикальная,
- горизонтальная,
- конгломератная

Вертикальная интеграция



объединение по технологическому принципу – включение в состав корпорации (бизнес-группы) подразделений, являющихся поставщиками (потребителями) продукции (работ, услуг) друг друга.

Горизонтальная интеграция



объединение дивизионов, выпускающих и/или реализующих продукцию на смежных рынках.

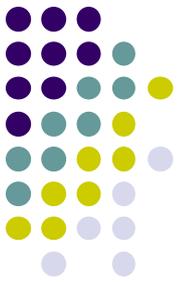
При этом рынки могут различаться по географическому или товарному признаку.

Конгломератная интеграция



объединение под единым контролем дивизионов, не связанных между собой ни технологически, ни рыночно.

Количество уровней



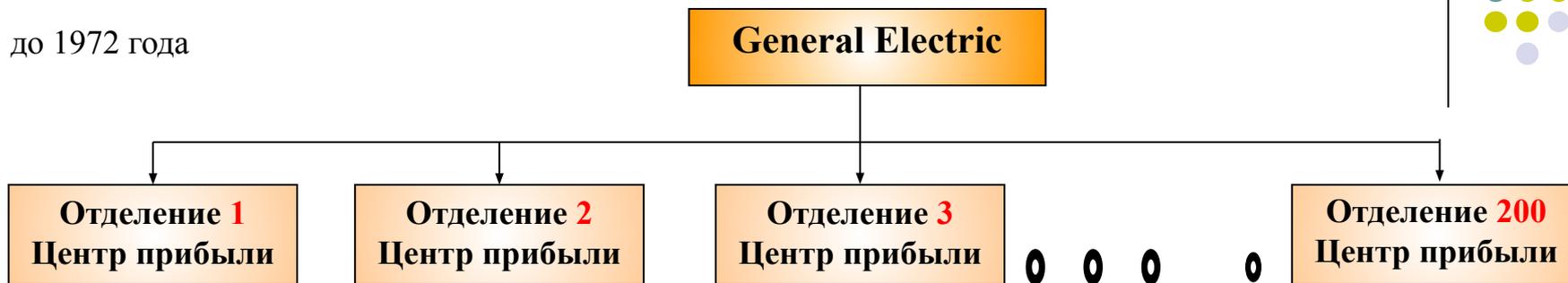
- ДВУЗВЕННЫЕ
- ТРЕХЗВЕННЫЕ
- МНОГОЗВЕННЫЕ



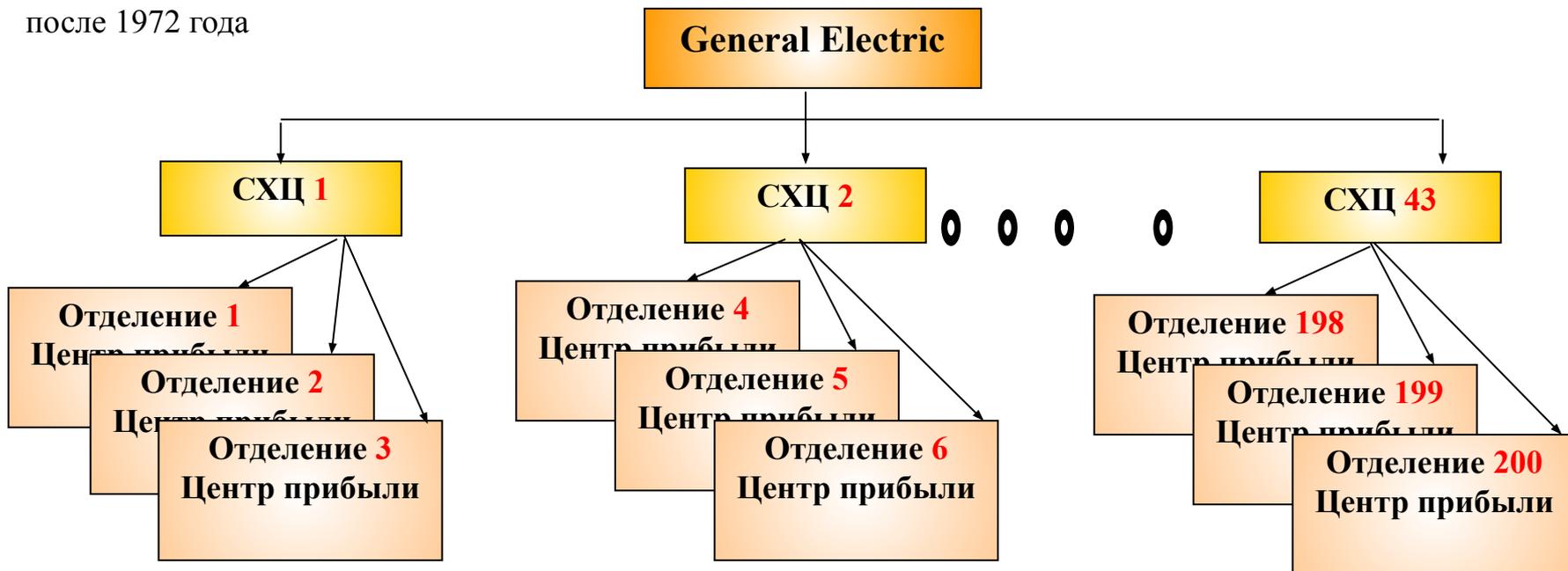
Двухзвенная схема построения корпораций была широко распространена в 50-60 годы XX века. В 70-ые годы, по мере роста масштабов деятельности корпораций, возникла необходимость увеличения уровней управления и изменения принципов организационной дифференциации. Товарное (территориальное) деление переместилось на нижний уровень. На верхнем уровне стала преобладать отраслевая (суботраслевая) дифференциация.



до 1972 года



после 1972 года



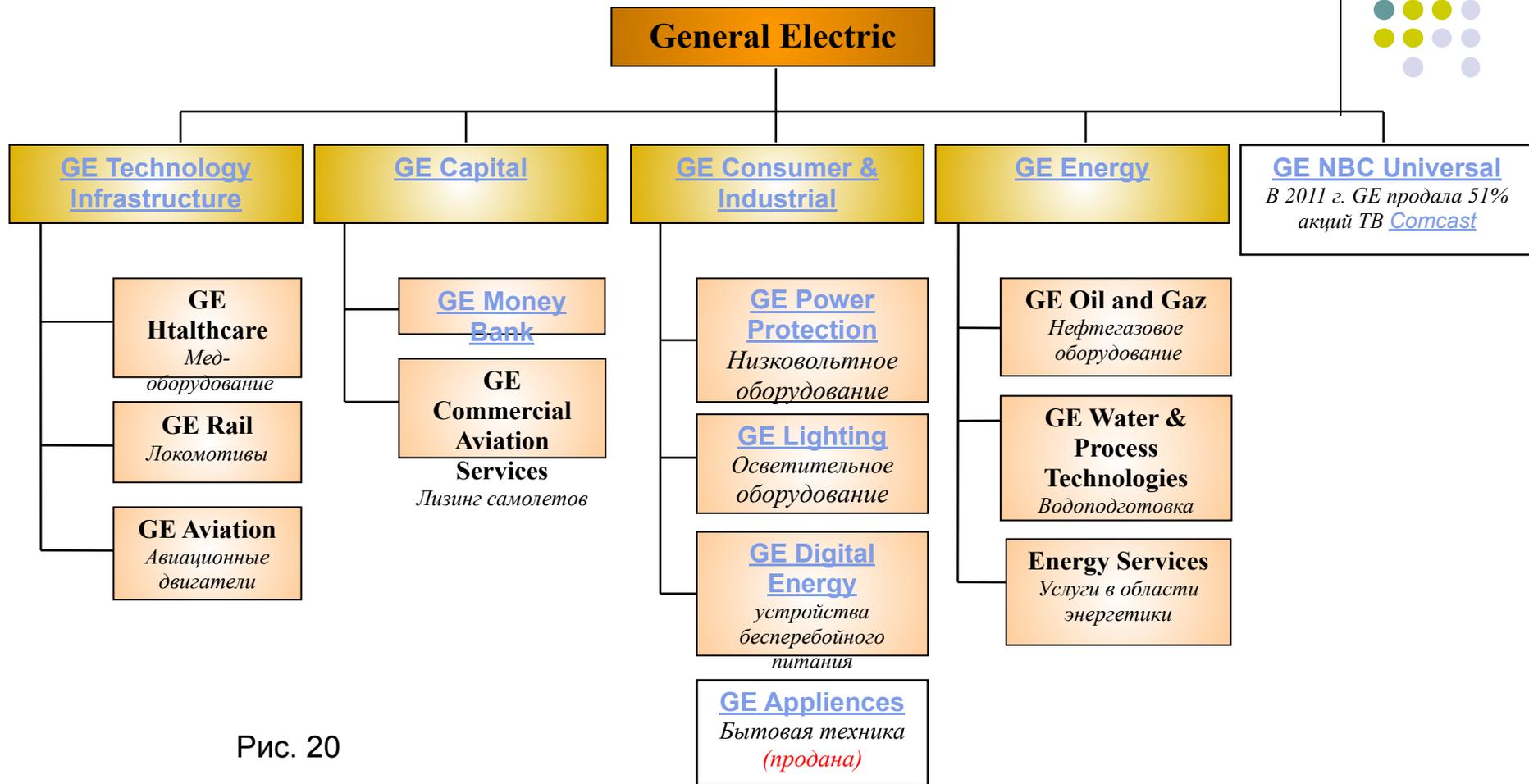
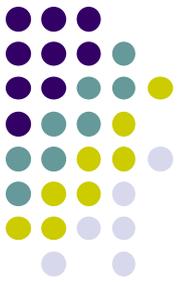


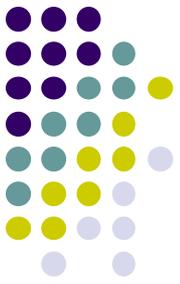
Рис. 20

Ростех



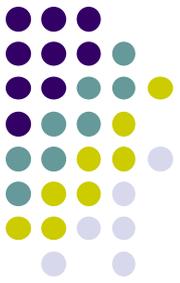
- ГК «Ростехнологии»
- ОАО «Оборонпром»
- ОАО «Вертолеты России»
- ОАО «Казанский вертолетный завод (КВЗ)»

Количество уровней управления определяется:



- масштабами деятельности;
- специфичностью рынков, на которых работает корпорация;
- историческими причинами;
- модой.

Ведущее звено



- корпорации производственного типа;
- корпорации инновационного типа;
- корпорации рыночного типа

Производственный тип



Ведущее звено - компании, которые производят конечную продукцию (товары):

- формируют требования к характеристикам новой продукции (разработчикам),
- нанимают торговые компании (организуют дилерские сети),
- создают и контролируют структуры послепродажного обслуживания (вариант – используют механизм аутсорсинга).

Инновационный тип



Ведущее звено – компании R&D, создающие новые продукты.

Производственные функции часто передаются на аутсорсинг.

Продажа технологий (Китаю, Индии, Пакистану)



РЫНОЧНЫЙ ТИП

Ведущее звено – управляющие организации.

Деятельность всех дивизионов (компаний) подчинена задаче завоевания и удержания рынка.

Унификация



выстраивание организационной структуры на основе

- объединения однопрофильных подразделений,
- сокращения дублирующих функций,
- внедрения единых технологий (бизнес-процессов)
- увольнения избыточного персонала.

Разнообразие



сохранение конкурирующих подразделений,
прежде всего, в области R&D для
расширения возможностей развития.

Преимущества и недостатки



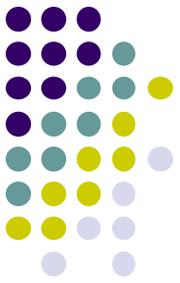
	УНИФИКАЦИЯ	РАЗНООБРАЗИЕ
ДОСТОИНСТВА	<ul style="list-style-type: none">1) экономия издержек2) уменьшение конфликтов3) эффект масштаба	<ul style="list-style-type: none">1) расширение возможностей развития2) усиление стимулов за счет конкуренции
НЕДОСТАТКИ	<ul style="list-style-type: none">1) потеря разнообразия – сужение возможностей развития2) консервирование в «собственном соку»	<ul style="list-style-type: none">1) возрастание затрат2) возможность нечестной конкуренции

1938 год:

- Создание скоростных фронтовых истребителей - 5 КБ
- Над высотными истребителями работали 3 КБ.
- Двухдвигательные истребители сопровождения - 5 КБ.
- Скоростные ближние и пикирующие бомбардировщики – 3 КБ
- Бронированные штурмовики - 3 КБ.
- Скоростные разведчики-бомбардировщики - 2 КБ.
- Новое поколение дальних бомбардировщиков - 3 КБ.
- Создание гидросамолетов - 5 КБ.
- Совершенствование парка учебных, учебно-тренировочных и легких многоцелевых самолетов проводилось в 4 КБ.



Степень влияния



- H – форма (выделение бизнесов);
- M – форма (разделение компетенций);
- Z – форма (распределение функций).



H-форма

- разделение цепочек создания стоимости и соответствующей им ресурсной базы,
- обособление относительно самостоятельных бизнес-процессов,
- делегирование полномочий принятия коммерческих решений на уровень дивизионов.



The Boeing Company

Boeing Commercial Airplanes (BCA)

Airplane Programs

Boeing Renton - 737, BBJ, P-8A Poseidon

Everett - 747, 767, 777, 787

Fabrication Division

Global Partners

Propulsion Systems

787 Program

Commercial Aviation Services

AeroInfo Systems

Aviall

Aviation Partners Boeing, (совместное предприятие (50/50) с [Aviation Partners Inc.](#))

Boeing Training & Flight Services

CDG

[Jeppesen](#)

Global Aeronautics

Boeing Defense, Space & Security (BDS)

Boeing Military Aircraft

Global Strike

Mobility

Surveillance and Engagement

Missiles and Unmanned Airborne Systems

[Insitu](#)

Network & Space Systems

Information Solutions

Strategic Missile and Defense Systems

Network and Tactical Systems

[Space and Intelligence Systems](#)

Space Exploration

Global Services & Support

[Phantom Works](#)

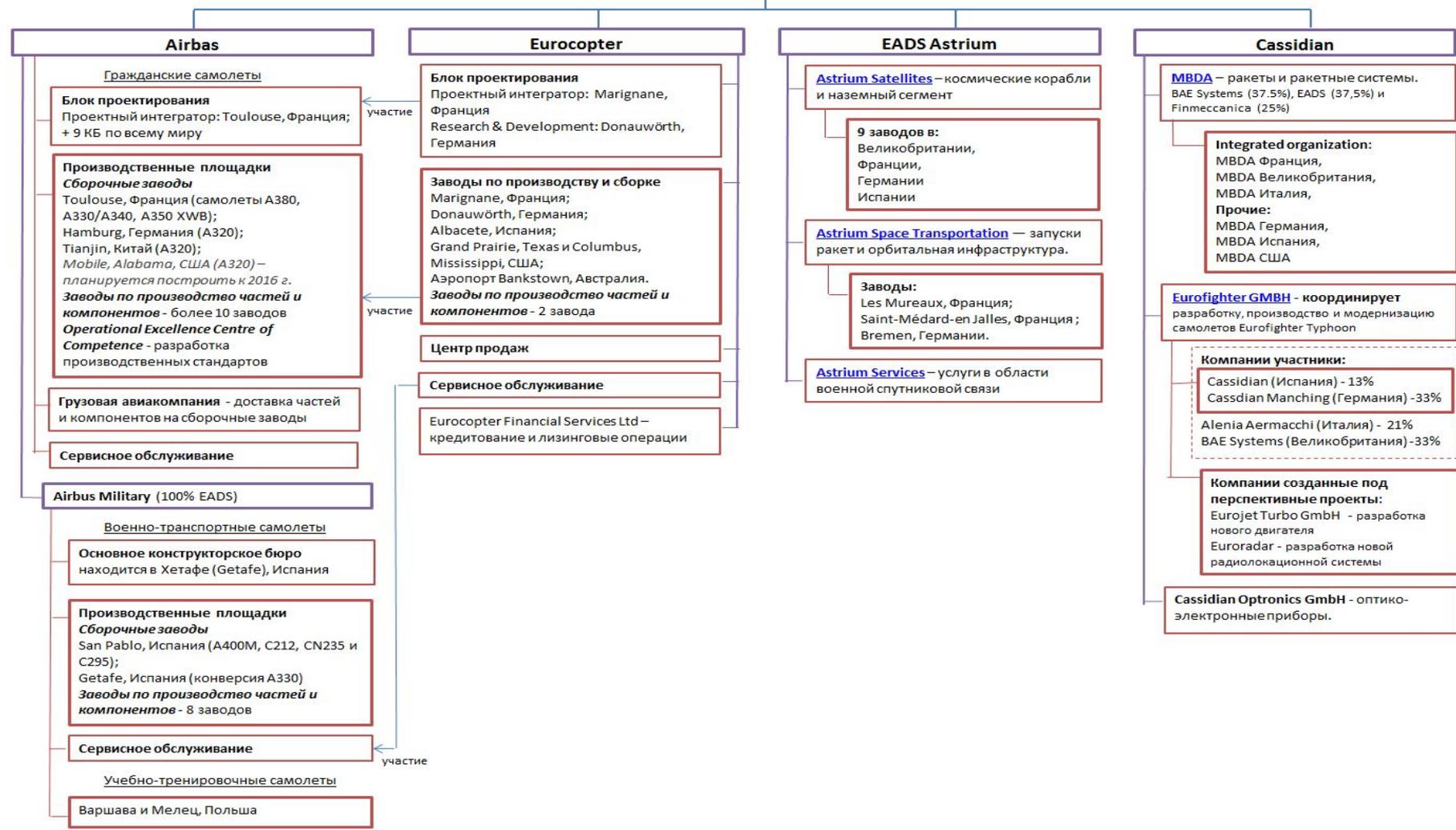
Совместные предприятия BDS

[United Launch Alliance](#) (с [Lockheed Martin](#))

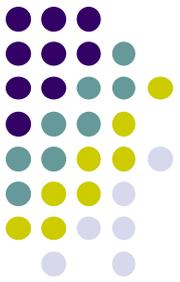
[United Space Alliance](#) (с [Lockheed Martin](#))



EADS
Aeronautic Defence and Space Company



Штаб-квартира

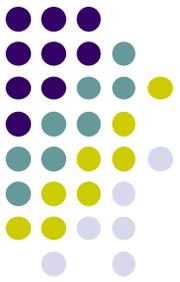


- разработка общей стратегии развития корпорации;
- выбор портфеля бизнесов корпорации;
- определение структуры владения и уровня заимствований;
- определение правил построения организационной структуры корпорации, включая границы бизнес-единиц и степень их автономности;
- установление общих правил регулирования внутрикорпоративного взаимодействия.

M-форма



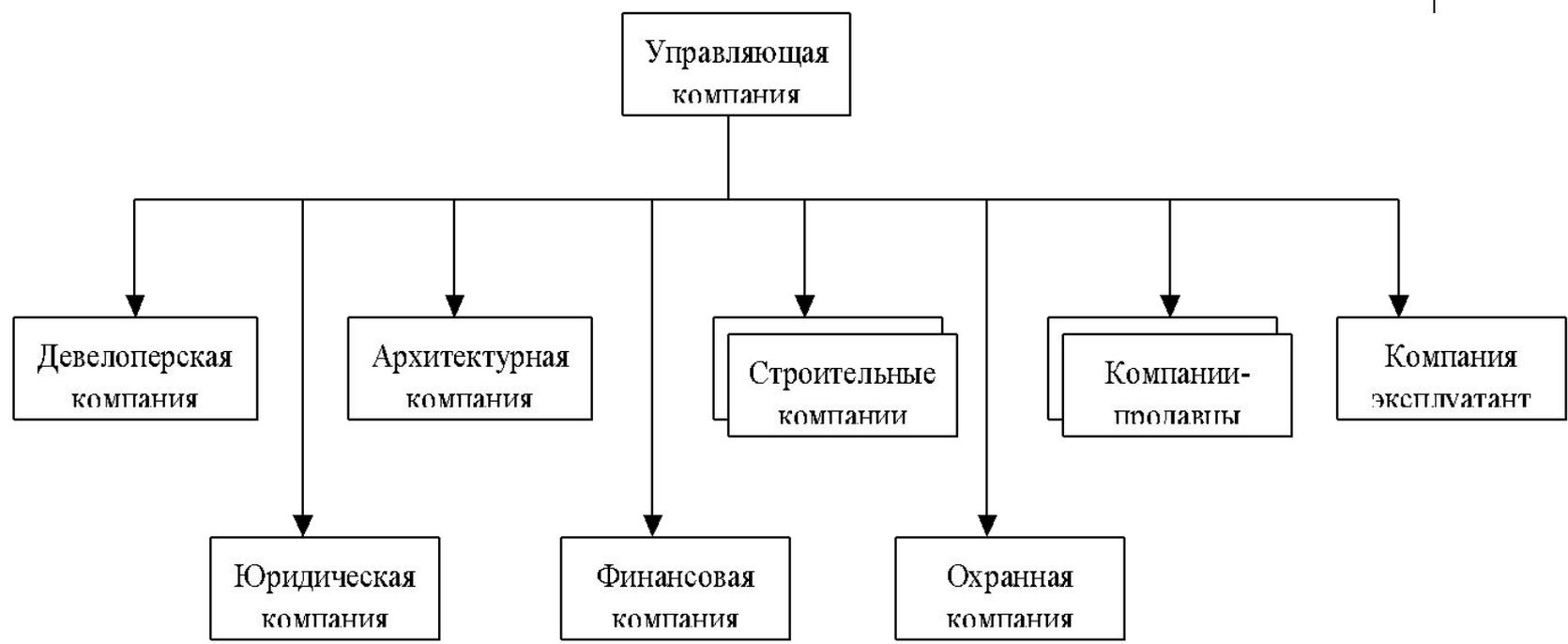
дивизионально организованная корпорация с крупной штаб-квартирой, оказывающей существенное влияние на деятельность полуавтономных подразделений. Может существовать как в рамках единого юридического лица, так и в виде группы компаний.



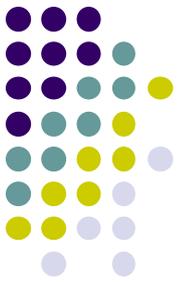
M-форма

Ограничение автономии организационных единиц вследствие наличия:

- значимой внутренней кооперации (для вертикально-интегрированных структур);
- общего производства (для корпораций, реализующих собственную продукцию в разных регионах);
- критической функции (отдел R&D для корпораций, работающих в сфере высоких технологий, централизованная закупка товара для торговых корпораций и т.п.);
- эффекта масштаба при организации вспомогательных подразделений (испытательный комплекс для авиастроительной корпорации).



Дополнительные функции штаб-квартиры



- разработка рыночных стратегий;
- определение состава используемых активов;
- управление кредитным портфелем;
- осуществление инвестиционных программ.

Z-форма



дивизиональная структура с сохранением жесткой централизации управления и существенном ограничении автономии дивизионов. Ограничение проявляется в виде установления плановых заданий и лимитов расходования средств.



Z-форма

- **операционные**, в том числе сервисные, компании;
- **сейфовые** компании;
- **депозитарные** (холдинговые) компании;
- **управляющие** компании;
- **посреднические** компании;
- **финансовые**, в том числе лизинговые компании;
- **венчурные** компании;
- **трансфертные** компании.

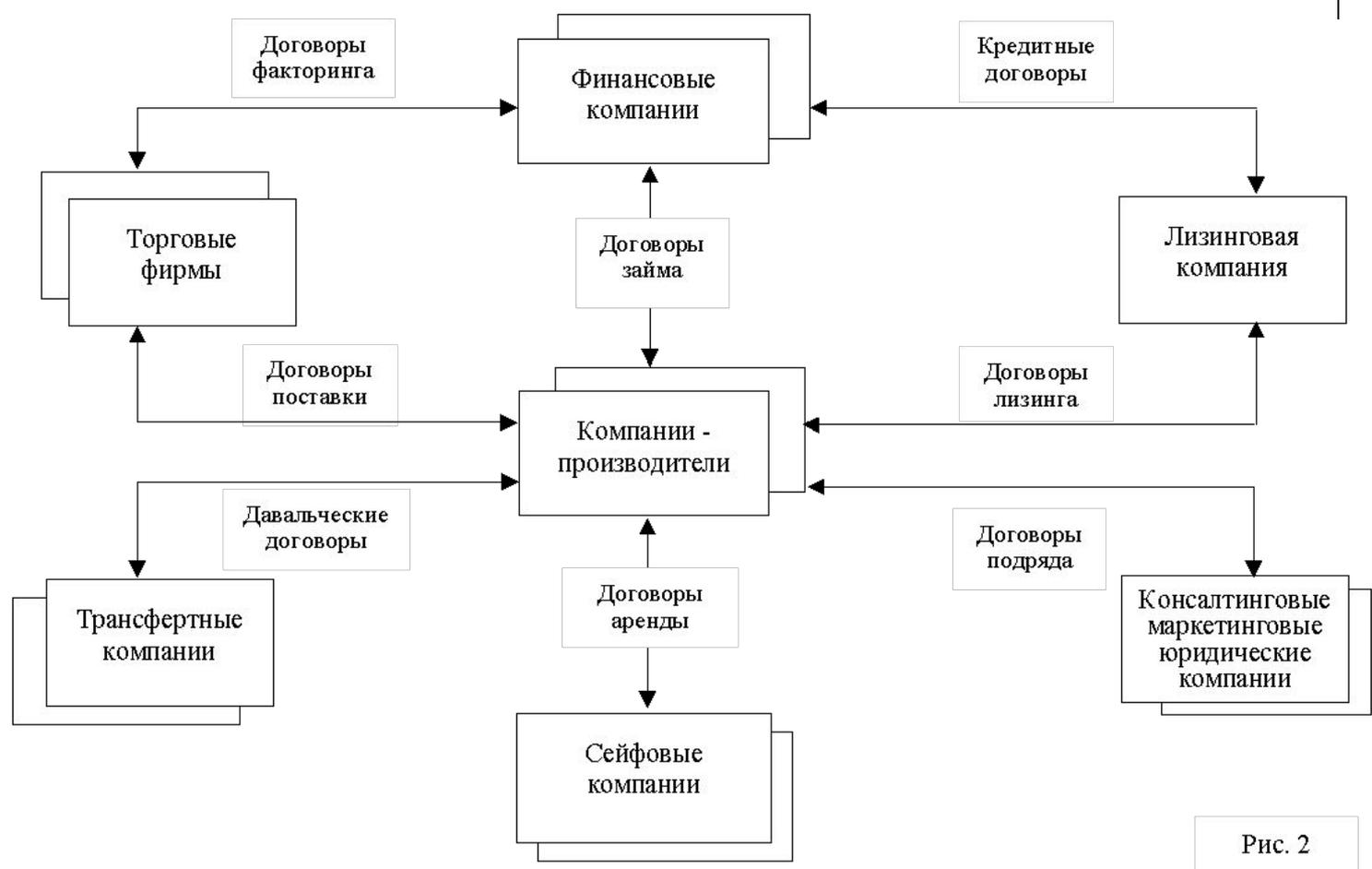
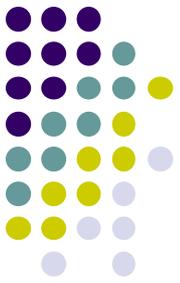


Рис. 2



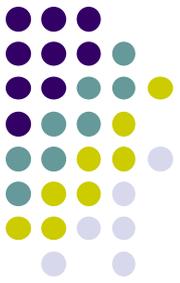
Z-форма	H-форма	M-форма
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ, КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕСУРСОВ	РАЗДЕЛЕНИЕ И РЕСУРСЕНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСОВ	ОГРАНИЧЕНИЕ АВТОНОМИИ ЧЕРЕЗ КОНТРОЛЬ НАД ДВИЖЕНИЕМ РЕСУРСОВ
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПРИНЯТИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ	ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ
ДИВИЗИОНЫ – ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЯЧЕЙКИ	ДИВИЗИОНЫ – РЫНОЧНЫЕ АГЕНТЫ	ДИВИЗИОНЫ – ПОЛУАВТОНОМНЫЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СУБЪЕКТЫ

A-форма



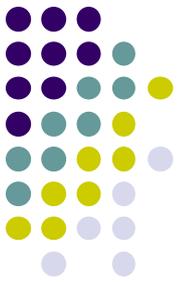
Адхократическая форма ведения бизнеса характеризуется размытостью границ как самой компании, так и ее структурных единиц.

A-форма

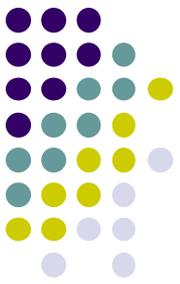


- незначительная формализация поведения;
- горизонтальная специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников;
- взаимное согласование как основной механизм координации.

Преимущества А-формы



- ГИБКОСТЬ,
- НАЦЕЛЕННОСТЬ НА НОВОЕ,
- ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.



Недостатки А-формы

- высокие, по сравнению с организациями, использующими классические структуры и стандартизированные технологии, издержки производства;
- нацеленность на решение новых задач (на стадии зрелости рынка конкуренция разворачивается, в первую очередь, по таким параметрам как цена, дизайн и связи).

Модульная форма



Модульную форму можно представить в виде центра, окруженного сетью компаний, связанных между собой долгосрочными контрактами.

Головная организация (компания – интегратор) контролирует процессы, которые трудно воспроизвести другим и перепоручает значительную часть видов деятельности субподрядчикам.

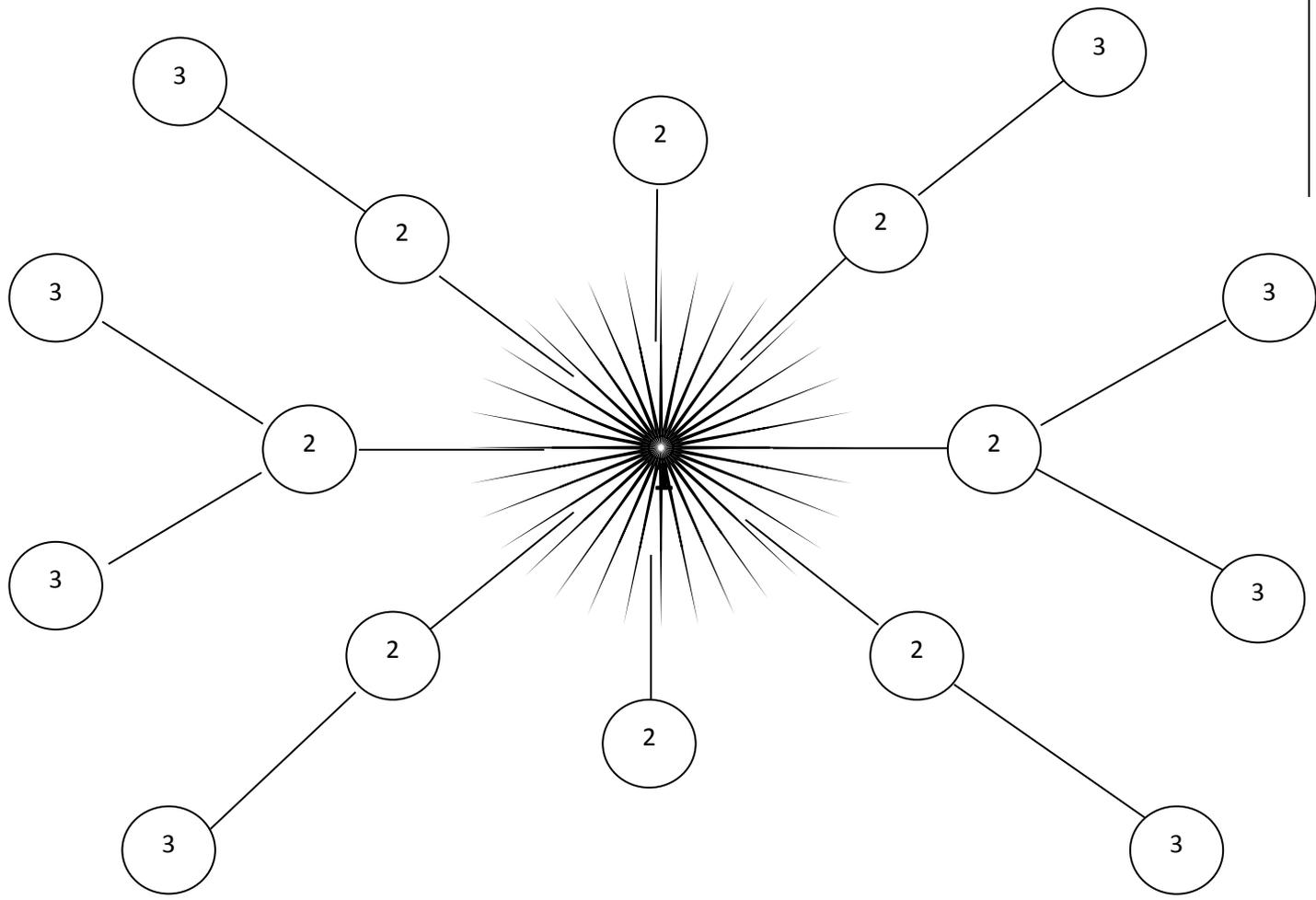
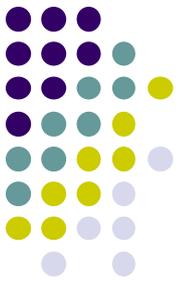


Рис. 3. Центрированная координация

- 1 – компания интегратор
- 2 – компании партнеры
- 3 – компании субподрядчики

Достоинства модульной структуры



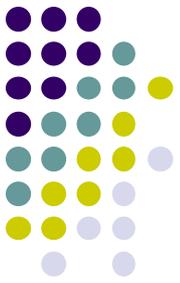
- гибкость,
 - возможность привлечения большого количества ресурсов и повышения качества финальной продукции за счет объединения сил.
- Для компании-интегратора модульная структура позволяет существенно экономить как финансовые, так и временные ресурсы.

Недостатки модульной структуры



- ослабление контроля над процессами, протекающими в границах фирм-субподрядчиков,
- риск оппортунистического поведения фирм-партнеров.

Сетевые структуры



группы компаний, объединенные общностью экономических интересов, но не имеющие единого центра управления совместной деятельностью. Это структуры, состоящие из множества взаимодействующих организаций, связанных между собой выгодностью сотрудничества, долговременными кооперационными и информационными связями.

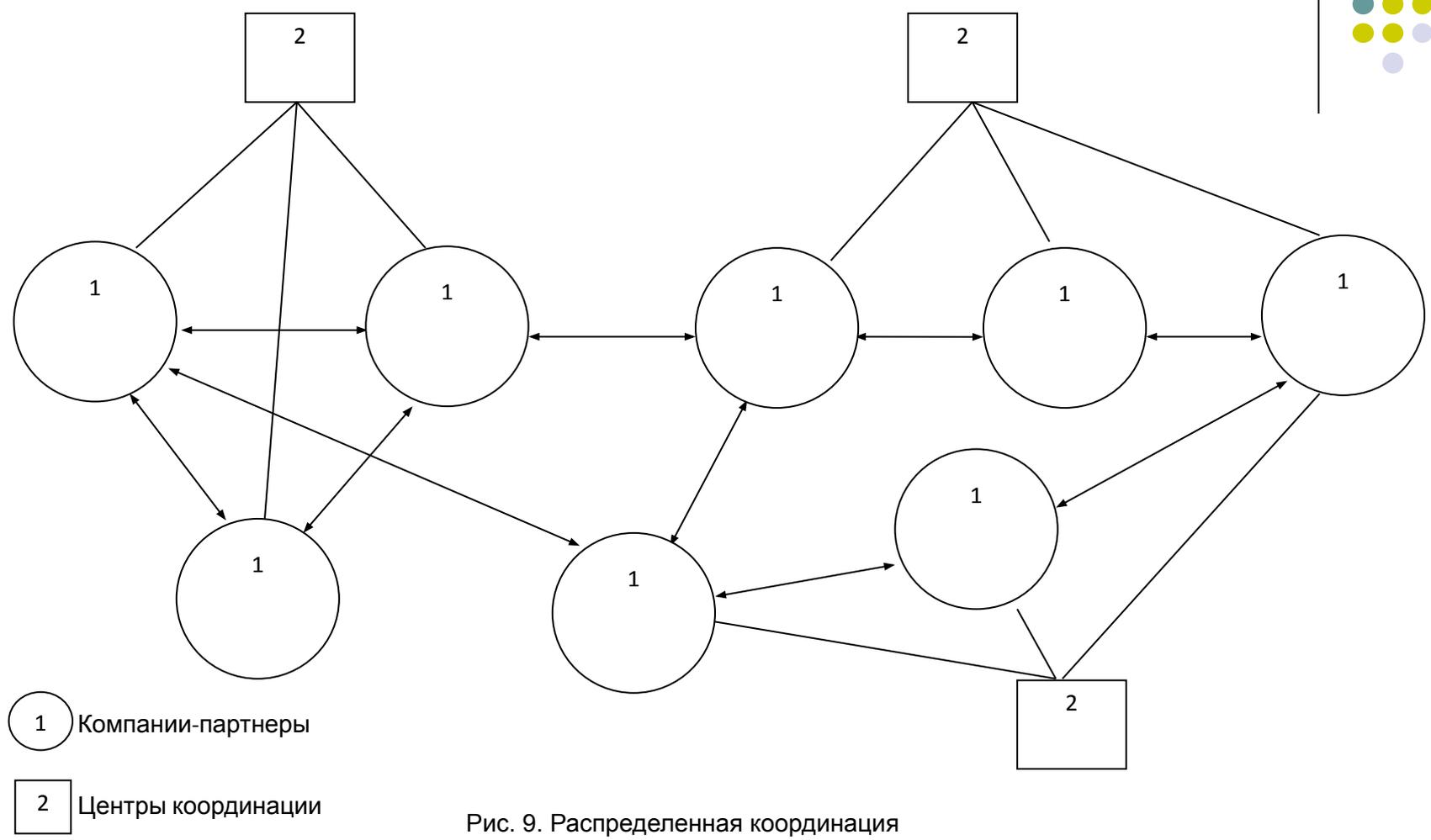


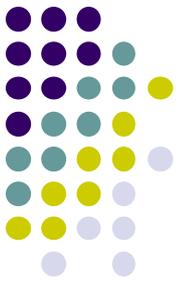
Рис. 9. Распределенная координация

Причины возникновения



- сравнительные преимущества во взаимодействии с внешним миром за счет объединения ресурсов и/или усиления рыночной власти;
- отношения солидарности, доверия и взаимной выручки как основа снижения трансакционных издержек;
- защита от неопределенности институциональной среды путем «замещения» законодательных актов внутренними нормами.

Основные виды сетевых отношений



- Договор о совместной деятельности
- Франчайзинг
- Стратегические альянсы
- Промышленные кластеры
- Национальные анклавные ведение бизнеса

Спасибо за внимание

