

# *перископы... к бою*

*проблемы создания стратегии совершенствования корпоративного строительства*

*В настоящее время все большее значение приобретает создание обоснованной стратегии компаний, базирующейся на современном подходе к проблеме совершенствования корпоративного строительства. Особое значение эта проблема имеет для крупных, многопрофильных предприятий. С другой стороны, постоянное совершенствование процесса управления, внедрение информационных ERP-технологий обеспечивает как это показывает практика передовых организаций, более высокие финансовые результаты, чем отсутствие планов стратегии развития корпоративного строительства.*

**Н**а современном этапе улучшение корпоративного строительства является одним из главных инструментов создания стратегии развития бизнеса. Кроме того, стратегическое планирование – один из важнейших компонентов снижения всех видов рисков. Из практики ведения бизнеса известно, что реализация принятой стратегии, в первую очередь, опирается на:

- совершенствовании структуры управления компанией, т.е. созданием такой структуры, которая обеспечивала бы реализацию принятой стратегии наиболее эффективно;
- обеспечении этой структуры соответствующим кадровым составом, особенно менеджерами высшего и среднего звена;
- принятии бюджета, обеспечивающего функционирование структуры и реализацию стратегии.

**Балахонов А.Л.**  
Санкт-Петербургский  
государственный  
университет  
экономики  
и финансов

Естественно, что решение этих задач не полностью обеспечивает все аспекты корпоративного строительства, но они, по нашему мнению, наиболее полно отражают специфику и формализацию разработки стратегии развития компании. Во всяком случае, последовательный процесс: *разработка стратегии – создание обеспечивающей реализацию стратегии структуры – реализация стратегии (уточнение стратегии) и т.д.* - создает важнейшие предпосылки для того, чтобы непредсказуемая внешняя среда превращалась в предсказуемую внутреннюю.

Последнее, мы в этом убеждены, не только повысит эффективность бизнеса, но, что еще более важно, обеспечит достижение стабильного существования компании и надежное ее развитие на основе полученного за счет правильно выбранной стратегии, конкурентного преимущества перед другими фирмами, не имеющими своей стратегии.

В результате многолетней борьбы за выживание в российской экономике возникла модель хозяйствующего субъекта, представляющая эклектическую комбинацию предприятия периода централизованного управления и разномастных рыночных элементов, механически заимствованных из зарубежной практики.

Структурной перестройке в российской экономике, восстановлению управляемости на принципиально новых началах, способствует создание холдинговых компаний, как одного из важнейших факторов экономического реформирования предприятий и преодоления управленческого кризиса.

Совершенствование корпоративного строительства на основе создания холдинговых компаний означает, по сути, новую философию современного бизнеса. Оно отражает принципиально новые изменения в экономике и дает возможность реализовать стратегию, позволяющую достичь конкурентных преимуществ.

***на современном этапе - совершенствование корпоративного строительства является одним из главных инструментов стратегии развития бизнеса***

**многочисленные  
перестройки  
предприятий  
за прошедшее  
годы привели  
к сокращению  
персонала  
и к связанному  
с этим  
перераспределению  
функций**

Первым шагом любого проекта совершенствования корпоративной структуры с применением технологий бизнес-инжиниринга является идентификация реальных контуров управления (замкнутых управленческих циклов) и производственно-коммерческих цепочек (бизнес-процессов), реализуемых в компании. Такой подход задает систему координат для описания начального состояния предприятия, что позволяет затем перевести его в желаемое, предварительно формализованное в той же системе координат.

Организационно-функциональная модель определяет базовые структуры компании и зоны ответственности («кто – за что»), то есть, фактических, владельцев процессов для тех элементов, которые требуют процессного описания.

Результатом работы является формирование первичного набора базовых организационных документов:

- Положения об организационной структуре;
- Положения о контурах управления и бизнес-процессах компании;
- Положения о подразделениях (службах, отделах).

Таким образом, создается возможность реализации определенных этапов постановки регулярного менеджмента в компании.

Многочисленные перестройки предприятий за прошедшее годы привели к сокращению персонала и к связанному с этим перераспределению функций – в результате чего схема «звено или человек = функция» перестала работать. Поэтому, сейчас, главной задачей организационных проектов является не только восстановление документированности деятельности предприятия в традиционном формате - «кто–что?», но и переход к современному формату «что–кто?». То есть необходимо поменять точку зрения и перейти от привычного (в течение всего двадцатого века) изображения организационной структуры в виде иерархии, к ее матричному отображению.

Необходимо отметить, что организационное

проектирование в современных условиях не разовое мероприятие, а скорее постоянный процесс. Это приводит к необходимости заново пересмотреть многие традиционные аксиомы организации предприятий. По отношению к классической теории некоторые понятия переворачиваются с ног на голову (или, скорее, наоборот).

Представления о предприятии как полностью управляемой организации с жесткой иерархической структурой уступают место идеям *гибкой структуры управления*, построенной вокруг бизнес-процессов с постоянно видоизменяемой вследствие изменений условий ведения бизнеса, конъюнктуры и динамики рынка.

Ранее неоспоримое достоинство процветающих предприятий - устоявшаяся, жестко регламентированная организационная структура - ныне оборачивается недостатком, поскольку инерционная организация не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка.

Способность предприятия быстрее и легче адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка, предложить новые продукты и услуги раньше своих конкурентов становится главным козырем в бескомпромиссной конкурентной борьбе. Поэтому организационные проекты не могут завершаться только построением структуры предприятия, более важно поставить технологию ее непрерывного мониторинга и гибкой перестройки.

***организационные проекты не могут завершаться только построением структуры предприятия, более важно поставить технологию ее непрерывного мониторинга и гибкой перестройки***

**pn**