

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Однажды, влиятельный теоретик менеджмента – экономист и ученый прошлого века П. Друкер сказал- успехи страны по большей части определяются не природными ресурсами, экономикой или технологиями, а эффективностью управления.

Действительно, если посмотреть на экономику различных государств, можно проследить корреляцию между эффективностью управления и теми ресурсами, которые расположены на территории данной страны.

Данная работа исследует микроэкономические показатели эффективности управления.

Структура управления организацией – одно из ключевых понятий менеджмента. Оно тесно связанное с целями, функциями, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней и категорий.

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль за деятельностью организационной системы. Последнюю называют – управляющая система, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда, в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

В то время как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующему как единое целое, менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект управления – как правильно и эффективно

скоординировать работу всех элементов сложного механизма бизнеса.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, размеры производственной деятельности фирмы (мелкий, средний, крупный бизнес); производственный профиль (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Несмотря на это, не выделяют однозначно прогрессивных, также, как и однозначно отсталых организационных структур. Каждая из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. И каждая покажет себя с лучшей стороны только в конкретном, именно ей подходящем, случае. В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации.

В прошлом организационная структура государственных предприятий СССР, строилась на функциональном принципе, решения и планирование осуществлялись централизованно. Такая система была приемлема в условиях относительно стабильной плановой экономики.

Прямой потомок СССР-Россия унаследовала не эффективность старой системы, которая не подходила под новый курс страны и развитие рыночной экономики.

Научное формирование организационных структур управления – актуальная задача адаптации хозяйствующих субъектов к современному этапу рыночной экономики. В новых условиях необходимо использовать принципы и методы управления на основе системного подхода.

Приведенные обстоятельства определили актуальность выбранной темы курсовой работы.

Целью написания работы является анализ эффективности организационных структур управления предприятием и особенностей их применения в российской экономике.

Предметом исследования данной курсовой работы являются организационные структуры управления предприятием, а объектом – организация «Точка» - Российский цифровой банк, ориентированный для обслуживания предпринимателей.

В связи, с необходимостью достигнуть цель данной работы были составлены и решены следующие задачи:

- Исследование основных организационных структур управления в российских реалиях.
- Рассмотрение основных моделей управления предприятием, их недостатки и положительные стороны.
- Анализ эффективности применения конкретной системы в корпоративной среде «Точка Банк»

## **ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Организационная структура управления — совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления, разработкой и реализацией управленческих решений.

Структура управления должна отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды.

Построение организационной структуры базируется на функциях управления и определяется принципом первичности функций и вторичности органа управления.

Элементы организационной структуры управления: самостоятельное структурное подразделение — административно обособленная часть, выполняющая одну или

несколько функций управления; звено управления — одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию управления; управляющая ячейка — отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента. Между элементами существуют связи: горизонтальные — носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми; вертикальные — связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, делятся на линейные и функциональные.

Элементы единой системы выделяются в процессе ее структуризации, при этом каждая система допускает возможность различных сечений в соответствии с заданными критериями. Организационная структура является одним из этих сечений. Среди основных можно выделить технологическую, производственную, финансовую структуры. [\[1\]](#)

Технологическая структура — структура организации, определяющаяся характером материально-энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей.

Производственная структура — структура, показывающая упорядоченную совокупность производственных подразделений, элементов производственно-технической базы с точки зрения их пространственного расположения.

Финансовая структура — структура, описывающая упорядоченную совокупность финансовых отношений в ходе осуществления хозяйственной деятельности организации, обеспечивающая ее эффективное функционирование и развитие. Финансовая структура является результатом реализации концепции управления по центрам ответственности.

Формирование организационных структур может строиться на принципах, позволяющих охарактеризовать форму хозяйствования.

Принцип необходимого разнообразия организационной структуры - в соответствии с данным принципом все действия по формированию, упорядочению и регулированию системы управления должны соответствовать ее концептуальной модели, разработанной в рамках стратегического плана.

Принцип замкнутости общего контура системы - законодательно обоснован в Гражданском кодексе РФ и закреплен выбором организационно-правовой формы

предпринимательской деятельности, совокупностью корпоративных актов, которые могут охватывать жизненно важные аспекты функционирования предприятия.

Принцип рационального сочетания централизации и децентрализации в управлении - основной в организационном построении. Он определяет направление развития организационной структуры управления.

Принцип экономичности организационной структуры - структура должна быть организована таким образом, чтобы она обеспечивала наибольшую эффективность управления при минимальных, но необходимых затратах на ее содержание.

Согласно этому принципу, эффективными могут быть только такие саморегулирующиеся структуры управления, которые способны контролировать свою деятельность через систему всесторонне ее характеризующих показателей.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления. Данный принцип является следствием закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта.

Принцип соответствия цели элемента выделенным для ее реализации ресурсам - предполагает закрепление за каждой подсистемой (элементом) управления такого набора ресурсов, который обеспечивает достижение цели (задачи) системы.

Принцип рационального сочетания специализации и универсализации элементов организационной структуры - учитывает функциональную специализацию управленческих работ, под которой понимают обособление устойчивых видов деятельности.<sup>[2]</sup> Как правило, углубление специализации приводит к повышению качества принимаемых решений, но одновременно влечет за собой увеличение расходов на содержание аппарата управления.

Принцип структурной гибкости - учитывает необходимость создания в структуре управления организации легко переналаживаемых структур, которые могли бы выполнять новые необходимые функции. Основой организации является присутствие в ней относительно жестких (стационарных), четко определенных функциональных блоков и сравнительно гибких (мобильных) образований.

Для того чтобы организационная структура была адекватной требованиям рынка, необходимо соблюдать следующие принципы (требования).

Принцип неизбежности организационных изменений. В соответствии с данным принципом считается, что структурные изменения в организации объективно необходимы. Они должны быть связаны с главными стратегическими возможностями повышения эффективности системы: созданием новых видов продукции и технологий ее производства; изменением пропорций (долей) выпуска продукции, мощностей и технологий ее производства.

Принцип направленности организационных преобразований. Учет данного принципа должен показать устранение рассогласования между структурой целей и структурой организации, которое может быть либо превентивным, либо оперативным. Как правило, разработка мер организационного сопровождения стратегических планов развития организации уменьшает возможность появления и накопления дисфункций системы. Однако это не гарантирует отсутствия проблем, поэтому необходимы ситуационные действия по их выявлению и решению.

Принцип комплексности организационных нововведений. Основываясь на данном требовании, следует знать, что реорганизация не может быть локализована в отдельных структурных блоках системы, она охватывает всю организацию и, как правило, носит глубокий качественный и необратимый характер.

Принцип участия персонала в процессе организационных преобразований. Данный принцип предполагает необходимость открытых и честных дискуссий по ключевым вопросам организационных нововведений уже в ходе их проектной проработки, введение системы стимулирующих факторов, покрывающих возможные потери от их внедрения. Источником сопротивления служит субъективный элемент системы, именно поэтому мотивационный механизм его активизации является актуальной проблемой современного управления.

## **БАЗОВЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

Существует множество типов структур управления и их модификаций, адаптированных к конкретным условиям функционирования организаций, — сложных, многофункциональных и чрезвычайно гибких.

Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий.

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финансирование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, заказчику или территориальному признаку.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или услуг.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих деятельность в международном масштабе, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой.

К линейно-функциональному принципу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков.

Дивизионная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

Продукт или номенклатура продуктов является важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются условия для использования специализированных средств производства, облегчается координация.

(Приложение 1)

Проектное управление — это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. [3]

Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных вопросов, и деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Рассмотрим три варианта организации работ.

Первый вариант — образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами.

Второй вариант — наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Такой подход, требует постоянного вмешательства и в то же время ведет к распылению ответственности.

Третий вариант — назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу - руководителю проекта полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту.

Проектные структуры - временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации), в одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой.

Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является матричная структура, при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

В матричной организации руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту.

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности говоря, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов.

В течение многих десятилетий в крупных компаниях широко распространились бюрократические системы управления. Вначале их применение было организационным новшеством, поскольку внедрялась рациональная организация труда, управление и процесс принятия решений стали профессией. Оно создавало порядок, основывалось на использовании набора правил, которые позволяли различным специалистам всех звеньев организации координировать свою работу. Бюрократическая система использовала весь интеллектуальный потенциал организации.

Со временем роль и действенность бюрократической организации снижались.

С бюрократией связывались негативные последствия деятельности больших организаций (бесполезная деятельность, процедурные задержки, неэффективные организационные связи, разбухание штатов.).

Выделяют шесть характеристик бюрократии:

- иерархическая командная цепочка;
- специализация должностных обязанностей;
- единая политика в области прав и обязанностей;

- стандартизированные операции на каждом участке работы;
- карьера, основанная на профессиональной компетенции;
- нездоровые взаимоотношения.

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

Наличие функциональных элементов в структурах организации, обусловлено постоянным стремлением руководства организаций, использовать высокие управленческие и лидерские качества руководителей и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения в узкоспециализированных областях, требующие специального образования и специальных знаний и навыков.

Сущность функциональной структуры организации заключается в том, что все сложные решения, требующие наличия технических, экономических, юридических, психологических и других специальных знаний, должны приниматься только работниками, специализирующимися в этих областях, обладающими необходимой компетенцией, которая отсутствует у простых линейных руководителей.

Хотя функциональная структура позволяет осуществлять руководство организационными процессами с включением наибольшего числа компетентных специалистов-руководителей, профессионалов в узких областях знания и деятельности, функциональная структура практически не применяется в современных организациях из-за своей неэффективности.

Как показал опыт деятельности организаций, эффект достигается только в том случае, если за весь производственный процесс в подразделении или на одном участке отвечает один человек, единственный руководитель, т.е. фактически речь идет о линейном руководителе.

Постоянная смена специалистов-руководителей с неизбежностью порождает безответственность, отсутствие контроля за деятельностью; двойное подчинение, а также ролевые конфликты и неопределенность ролевых установок.[\[4\]](#) В силу указанных обстоятельств функциональная структура в чистом виде сейчас не применяется.

Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы:

(подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне. Влияние деятельности этих структурных единиц распространяется на отдельные стороны линейной структуры таким образом: в какой-то момент деятельности линейный руководитель передает свои права управления представителям функциональной структуры, но следит за тем, чтобы прерогативы функционального руководителя не выходили за рамки его компетенции. Например, для усовершенствования производственного процесса требуется вмешательство конструкторов, начальник соответствующего участка на производстве содействует работе конструкторов, но в целом не вмешивается в детали их деятельности. Как только конструкторы завершают свою работу, начальник участка полностью возвращает себе прерогативы власти и руководит всем производственным процессом на участке, включая реализацию рекомендаций конструкторов.

Очевидно, что отличительной чертой линейно-функциональных структур является наличие четко обозначенных горизонтальных связей между подразделениями. Это способствует наилучшей горизонтальной коммуникации и прохождению информации, идей и влияния экспертов.

Следует отметить, что единство такой организации достигается весьма непросто. Все проблемы совмещения линейной и функциональной структур связаны с законом действия власти в условиях организации. Каждый линейный руководитель полагает, что только он способен принимать правильные решения и содействовать их реализации.

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой — сохраняется целостность технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства.

[5] Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации, и устанавливаются ее допустимые пределы.

Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

Главный недостаток большинства организационных структур — их недостаточная приспособленность к изменениям внешней среды приводит к невозможности разрешения одной из важнейших проблем выживания организации — проблемы адаптации. Даже по внешнему виду схем линейно-функциональных структур можно заключить, что они статичны, их структурные единицы жестко связаны между собой, не имеют механизмов своевременной модернизации. Такая структура не будет функционировать, если какая-либо ее часть временно выпадает из производственного процесса в силу изменения ситуации во внешней среде или в результате воздействия внутренних процессов. Современные рыночные отношения, особенно отношения типа производитель — потребитель или производитель — конкуренты, а также производитель — социальные институты, претерпевают постоянные изменения, на которые организация обязана реагировать для поддержания баланса между входом и выходом. Например, если изменение рыночной конъюнктуры требует выпуска другого продукта (или другой модификации продукта), часть структурных единиц организации должна быть изменена или заменена новыми структурными единицами и временно выходит из производственного процесса.

# **Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ТОЧКА БАНК»**

## **КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Банки исторически первыми применяют различные нововведения в организационной структуре управления. Для данной работы была выбрана компания «Точка банк» - российский цифровой банк, без физических офисов, ориентированный на обслуживание предпринимателей.

«Точка» начала работать в феврале 2015 года как расчётный сервис для бизнеса в структуре Ханты-Мансийского банка Открытие.[\[6\]](#) Она была создана командой прекратившего деятельность «Банк 24» на основе собственных технологий дистанционного банковского обслуживания предпринимателей.

«Банк24» первым в России использовал модель круглосуточного онлайн-банка, а с 2013 года сосредоточился на развитии расчётного кассового обслуживания и сервисах для бизнеса.

Он первым на российском рынке предоставил клиентам доступ к расчётному счёту с телефона, автоматическое распознавание счетов и формирование документов, онлайн-оповещения о постановлениях ФНС, автоматическую проверку контрагентов и другие услуги.

Клиенты высоко ценили «Банк24» за внимание к потребностям малого и среднего бизнеса, качественные банковские услуги и небанковские сервисы, быстрое обслуживание и удобный интернет-банк. «Банк24» имел самый высокий на своём рынке индекс потребительской лояльности NPS в 78,3 %, отражавший готовность клиентов рекомендовать его другим людям. С ними были солидарны специалисты: банк неоднократно занимал верхние строчки рейтинга интернет-банков по версии Markswebb Rank and Rating.

Когда в 2014 году банк лишился лицензии, клиенты проявили исключительную лояльность: приносили цветы к отделениям и обращались к главе Центробанка с

петицией, в которой просили отменить решение

На тот момент аналитики предполагали, что цифровая платформа «Банка24» может быть продана крупному федеральному банку, заинтересованному в отдельном продукте для малого и среднего бизнеса.

Так и произошло: в декабре 2014 года менеджмент банка договорился с финансовой группой «Открытие» передаче технологий и переходе сотрудников в новую структуру – специально созданный филиал «Бизнес онлайн» Ханты-Мансийского банка «Открытие». Новый сервис для обслуживания предпринимателей получил название «Точка».

О запуске «Точки» было объявлено в начале 2015 года. Туда перешли 350 из 900 бывших сотрудников «Банка24»: IT-специалисты, создатели продуктов, контакт-центр и топ-менеджмент.

Первыми городами, где «Точка» начала работать, стали Москва, Санкт-Петербург, Казань и Новосибирск.[\[7\]](#) После реструктуризации «Открытия» летом 2016 года «Точка» стала одноимённым филиалом «Финансовой корпорации Открытие». В последующем сентябре «Открытие» объявило о выходе «Точки» на операционную безубыточность.

В августе 2017 года в рамках сотрудничества «Открытия» и компании QIWI «Точка» договорилась с последней о работе по мультибанковской модели. Так, «Киви банк» получил возможность использовать технологическую платформу «Точки», а клиенты «Точки» первыми в стране смогли выбирать, в каком из двух банков хранить деньги. Также стороны договорились, что QIWI в дальнейшем приобретёт у «Открытия» торговую марку и программное обеспечение «Точки». Сделка по продаже ПО была завершена осенью 2017 года, а договорённости по правам на торговую марку структурированы летом 2018 года в рамках нового юридического лица, в капитал которого вошли обе компании.

Для данной курсовой работы «Точка» была выбрана не случайно. Дело в том, что это самая большая в мире организация, где официально внедрена «холакратия». Эта система управления заменяет традиционную иерархию менеджмента в компании и позволяет сотрудникам самостоятельно ставить себе цели, принимать решения и нести ответственность за результат.

Данная организационная структура управления является гордостью для более чем 1800 сотрудников «Точки».[\[8\]](#) Это было проверено личным опытом, когда я в

феврале 2019 года проходил собеседование в организации.

Холакратия – это горизонтальная система управления без иерархии. Она ликвидирует начальников и должностную инструкцию, распределяет обязанности и ответственность между всеми сотрудниками. Каждый выполняет свои «роли», самостоятельно принимает решения и готов к последствиям.

Классическая система управления предполагает, что один человек должен выполнять какой-то список обязанностей – должностные инструкции. В холакратии от них отказались, но определили «роли». Например, ролью может быть «Маркетолог» или «Клиентский менеджер», «Цеховой» или «Бухгалтер».

Один и тот же человек время от времени может попадать в разные проектные «круги» и исполнять разные «роли». Например, специалист может разрабатывать маркетинговые кампании, одновременно отвечать за бюджет и реализовывать. В традиционной компании это делали бы три отдельных специалиста: маркетолог, бухгалтер и пиарщик или SMM-специалист.

Можно подумать, что холакратия экономит на людях, чтобы сократить фонд оплаты труда. На самом деле всё немного сложнее. Специалисты выполняют не узкие задачи, а более масштабные. Получается, что даже при одинаковом штате холакратическая компания должна выигрывать у традиционной. Ведь она нестандартно использует человеческий потенциал.

Ключевые звенья холакратической системы управления – «лид-линки» и «реп-линки».

Лид-линк – это этакий посланник сверху. Он доносит до внутреннего круга задачи руководства и помогает их исполнять. Но это не менеджер в привычном понимании, а просто один из сотрудников, который тоже исполняет одну или несколько «ролей» внутри круга и может меняться от проекта к проекту.

Реп-линк, наоборот, посланник снизу. Он присутствует на всех совещаниях внешнего круга и рассказывает о проблемах и успехах внутреннего. Например, команде не хватает ресурсов или, наоборот, команда нашла оптимальный способ решения какой-то проблемы, и его можно тиражировать как эталонный бизнес-процесс.

Роль личности в холакратии сведена к минимуму. Каким бы ни был каждый конкретный сотрудник, как бы он ни относился к работе и какими бы

специфическими методами не пользовался, компании важно, чтобы он был результативен. Задача системы – чётко формулировать свои требования, давать свободу и оценивать результат.

Но случается, что сотрудники не справляются с «ролью» и не могут выполнить поставленную задачу. Их буквально вытолкнут из круга свои же коллеги, потому что каждый из них отвечает за результат и не захочет тащить неэффективного соседа. Но из-за того, что каждый сотрудник обычно исполняет несколько ролей, он может отказаться от одной-двух, но всё равно остаться полезным компании. До увольнения доходит, только если он не справляется ни с одной из своих ролей.

Создатели идеи холакратии утверждают, что применять её частично нельзя. Поменяться должна вся структура организации – иначе не будет смысла.

Главное условие успешного внедрения холакратии – инициативность и ответственность рядовых сотрудников, готовность к экспериментам. Они получают больше свободы от руководителей и не подчиняются жёстким регламентам. Важны также развитая корпоративная культура, вера в людей и отказ от исключительной власти.

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «ТОЧКА БАНК»**

Главные проблемы больших компаний — бюрократия и строгая иерархия. В таких структурах сотрудники ограничены должностной инструкцией и волей менеджера, над которым может стоять ещё несколько руководителей, генеральный директор и совет директоров. Решения, как правило, принимаются либо очень долго, либо в обход правил, инструкций и регламентов. Права и обязанности каждого сотрудника надёжно закреплены должностной инструкцией, которая редко имеет что-то общее с реальностью. Это приводит к абсолютной непрозрачности и размытию ответственности — часто отсутствует понимание, кто чем занимается, кто несёт реальную ответственность за результат. В итоге, виноваты все, а кто будет исправлять — непонятно.

В плоской структуре ситуация обстоит иначе. Пока в штате пятнадцать сотрудников, набранных по принципу «горящих глаз» и «готовности работать

за еду», компании вообще не нужна иерархия, разделение ответственности, инструкции и какие-либо правила. У всех задача — работать 24 часа в сутки и делать всё, что попадётся под руку. Здесь прозрачность достигается за счёт ежедневных митингов. Плюрализм мнений сводится на нет увеличивающимся числом сотрудников и общей идеей, реже — твёрдой волей визионера-основателя, решения принимаются быстро и сразу идут в работу. У вас есть шанс навечно остаться в этом прекрасном моменте, но иногда наступает время расти. Плоская структура в компании с численностью в 50 сотрудников — хуже любой тирании.

У любого города есть мэр или сити-менеджер, который решает глобальные проблемы, кто-то управляет отдельными районами, есть домоуправление и ещё несколько ступеней иерархии. При этом мэр, глава районной администрации, руководитель МВД и домоправитель не могут отдавать приказы жильцу конкретной квартиры. Не могут указывать, где ему работать, во сколько просыпаться и сколько раз в день чистить зубы. Человек сам принимает решение о покупке мебели и устраняет проблемы на своём отрезке пространства: чинит сантехнику, обустроивает быт, зарабатывает деньги. Имеются определённые границы возможностей: твои решения и действия не должны мешать другим людям и портить городское имущество, либо польза от их применения должна быть выше нанесённого ущерба.

Также есть процессы, которые позволяют вынести проблему за пределы твоей квартиры: пойти к соседям за солью, попросить домоуправление починить лифт, убедить районную администрацию залатать асфальт или оспорить городской бюджет на заседании в мэрии. В идеальном сферическом городе появляется самоорганизующаяся распределённая структура власти, дающая возможность влиять на развитие системы и её отдельных частей, сохраняя при этом личную ответственность за собственное благосостояние. При этом чем больше город, тем выше личная эффективность каждой единицы — района, дома, квартиры, человека. Почему бы не применить этот подход в бизнесе?

Из этого сравнения и родилась идея холакратии. Компания — это город, генеральный директор — мэр, отделы — районы, внутри отделов — дома и квартиры. Все играют по одним правилам, наделены равными правами и обязанностями и могут влиять друг на друга только косвенно.

При внедрении холакратии компанию условно можно разделить на круги. Отделы и департаменты становятся «кругами», сотрудники превращаются в «роли», а организация становится одним огромным «якорным» кругом, в который включены

все круги и роли. (приложение 2)

Власть имеется у каждого круга, будь то суперкруг или подкруг.

На данный момент у «Точки» имеется программа экскурсий по внутренней организационной структуре управления. Продаются билеты на конкретные даты. Я в свою очередь был в центральном офисе в Москве. Могу отметить «огонь» в глазах рядовых сотрудников.

Это подтверждают и финансовые показатели, банк работает относительно недавно, но уже вышел на безубыточность.

Число клиентов банка "Точка" достигло 240 тыс. Компания планирует довести этот показатель до уровня более 600 тыс. к 2020 году.

Так как, «Точка» входит в группу QIWI Банка, то финансовая отчетность показывается совокупно с другими проектами QIWI. Чистая прибыль по итогам 2018 года в формате МФСО составила 262 млн. рублей.[\[9\]](#)

Если смотреть показатели чистой прибыли по итогам 2019 года, то чистый убыток группы QIWI составил 172 млн. рублей. Чистый убыток связан с ликвидацией крупного дочернего банка «РОКЕТБАНК».[\[10\]](#)

Данные показатели отражают эффективность использования «Точки» и абсолютную неэффективность другого эксперимента «РОКЕТБАНКА».

«РОКЕТБАНК» официально запланировал процедуру ликвидации в конце 2020 года.

Следовательно, можно сделать вывод, что эксперимент (первый в своем роде в России) был успешно выполнен.

Безусловно, в Российских реалиях, сложно повсеместно внедрять данную систему управления. Причиной этому может послужить неготовность высшего звена компании экспериментировать, нежелание отдавать власть из рук топ-менеджмента. Но с течением времени практика применения будет расширяться, так как данная организационная структура показала свою эффективность.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Критически важный шаг для руководителя, осуществляющего переход на холакратию, – это отказаться от своей власти и позволить холакратическому процессу распределить его прежние полномочия по всей организации. Поскольку эта передача власти имеет ключевое значение, переход на холакратию не удастся, если руководитель просто не готов к этому решительному шагу.

Понятно, что многие медлят, особенно те, кто уже вложил в управление и контроль над компанией много сил. Большинству руководителей благодаря квалифицированной поддержке удастся пройти через этот трудный переходный период, но это под силу не всем. Иногда руководитель организации просто не готов «начать с нуля» и заново учиться приобретать полномочия и влияние на окружающих. Часто такой руководитель просто выходит из игры. На словах он придерживается принципов холакратии, но действует по-прежнему и не соблюдает на самом деле новых правил игры.

Возникающий диссонанс недолго останется незамеченным. Более того, интересно в таких случаях то, что если компания уже начала практиковать холакратию, то несоответствие слов и действий руководителя очень заметно. В отличие от традиционной структуры, где правила обычно неформально заложены в культуру организации, так что несоответствие удастся скрывать, при холакратии естественно присуща прозрачность – в конституции изложен единый четкий и формализованный набор правил. Благодаря этому всем намного лучше видно, когда кто-то этим правилам не следует.

Еще один сценарий – директор полностью привержен идее холакратии и соблюдает правила, а вот слой руководителей на уровень ниже не содействует или даже открыто сопротивляется переходу на холакратию. Некоторая степень сопротивления и скептицизма – это нормально и даже естественно для ранних этапов перехода, более того, часто свидетельствует о равнодушии к организации.

Но чтобы холакратия стала успешной, организации нужно будет покончить с сопротивлением и добиться того, чтобы ее участники как можно лучше соблюдали новые правила, причем начиная с тех людей, которые в прежней структуре были наделены большой властью и способны помешать переходу. Преодоление этого сопротивления требует не столько фиксированных решений, сколько творческого подхода. Обычно для этого нужно, чтобы генеральный директор ясно транслировал идею и демонстрировал ее на собственном примере, квалифицированная консультация и поддержка помогала бывшим руководителям освоить новые

правила, а обновленные «приложения» (человеческие системы) подкрепляли эти новые правила и препятствовали действиям в обход их.

При этих условиях сопротивление, как правило, иссякает. Но если этого не происходит, то, вероятнее всего, по вине руководителей, которые твердо стоят на старых позициях и неплохо себя чувствуют в прежней парадигме, так что не желают от нее отказываться.

Бывает неуклонное сопротивление и со стороны молодых специалистов, которые быстро взлетели по карьерной лестнице. Если буксуют один-два человека, то пример коллег часто их переубеждает или они сами решают покинуть компанию, однако если сформировалась критическая масса неготовых к переходу руководителей, то переход на холакратию может застопориться.

Такой сценарий особенно вероятен в организациях, где руководящая команда действует не слаженно или где в целом корпоративная культура не способствует моральному единению; в таком контексте возникает больше возможностей для сопротивления общему направлению развития компании. Как ни парадоксально, именно такие компании могли бы получить огромные преимущества от холакратической системы, которая обеспечила бы необходимое единство, не вынуждая каждого резко изменить свою позицию.

Компании, где наблюдается больше единства, переход дается легче, но даже самые сплоченные команды единомышленников порой распадаются, столкнувшись с ситуацией огромной неопределенности, такой как переход на холакратию. Это не всегда признак слабости – иногда это означает, что выбран неудачный момент для перехода или что система просто не подходит конкретной команде.

Другой сценарий развития наблюдается в компаниях, которым кажется, что они уже успешно установили холакратию. Некоторое время наблюдаются успехи: собрания становятся более эффективными, люди лучше понимают свои роли, есть возможность для проработки точек напряжения, весь коллектив проникается духом предприимчивости. Но затем медленно, едва заметно, темпы перемен снижаются. Сотрудники начинают (или продолжают) ждать указаний и одобрения от бывших руководителей, прежде чем принимать ключевые решения. Бывшие руководители начинают (или продолжают) действовать как руководители и постепенно перестают обращать внимание на результаты управленческих собраний. Все начинают (или продолжают) договариваться о координации на личном уровне, вне управленческих собраний.

Собрания остаются более эффективными, чем традиционные, но меняется ли на самом деле работа в организации? Такие компании, сами часто того не осознавая, лишают себя многих преимуществ холакратии. Некоторые при этом продолжают утверждать, что пользуются холакратией, но в лучшем случае это «лайт-версия» – поверхностное повышение эффективности и ясности, не затрагивающее глубинной парадигмы.

Обычно так происходит потому, что процесс перехода где-то застопорился до того, как холакратия полностью сложилась в качестве новой структуры власти. Чаще всего спад начинается, когда внедрены все базовые элементы: конституция, роли, совещательные процессы – и нужно обновлять существующие системы и процессы, которые уже несовместимы с новой структурой.

Чтобы осуществить переход на холакратию до конца, жизненно важно не упускать из виду конечную цель – распределенную одноранговую систему полномочий. К ней можно прийти только в том случае, если изменения не ограничатся порядком ведения собраний, а распространятся и на распределение и использование власти в повседневной деятельности, на ключевые системы и процессы организации. Без этого вы получите лишь незначительное улучшение по сравнению с прежней системой, которое вряд ли окажется жизнеспособным. Слишком легко в таком случае отступить; чтобы этого избежать, придется последовательно искоренить остатки старой структуры власти и уверенно внедрить новую.

Важно обратить внимание, что многие организации, ставшие жертвой такого сценария, довольны уже внедренными изменениями и наблюдают положительные результаты. Генеральный директор всей душой поддерживал изменения и прикладывал максимум усилий со своей стороны, но, возможно, недооценил, сколько изменений потребуется от всей компании. Руководящая команда проявляла некоторый скептицизм, несколько сопротивлялась, но готова была на эксперимент с холакратией. Вначале все шло неплохо. Новые правила усваивались, собрания стали проходить более гладко, производительность выросла, противники поутихли. Но остаточная структура власти не утратила силы, и бывшие руководители продолжали управлять «из тени».

Кроме того, участники команды, контролировавшие основные системы, не были заинтересованы в том, чтобы их менять, и это усугубило проблему и позволило теневой структуре власти сохранить за собой контроль над многими функциями. Возможно, директору и одному-двум сторонникам удалось бы разрешить эти проблемы, будь у них время и силы, но у организации в этот период было столько

трудностей, что этот вопрос остался без внимания. Спустя много месяцев, казалось бы, уверенного движения вперед стали проявляться недочеты. Сотрудники начали задаваться вопросом, а многое ли изменилось на самом деле и нужны ли все эти правила. Парадоксальным образом руководители, которые сопротивлялись обновлению ключевых систем, воспользовались именно их несовершенством, чтобы сформировать негативное отношение к холакратии, заострили внимание на всех возникших трудностях, возникших именно из-за того, что не были внедрены некоторые ключевые элементы.

Постепенно сопротивление пересилило, и даже директору пришлось отказаться от холакратии, чтобы не тратить понапрасну силы, свои и руководящей команды.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Многие изменения, рассмотренные в этой работе присущи не только холакратии. Холакратия – лишь один из примеров системы самоорганизации на условиях равноправия и распределенных полномочий, которая отвергает традиционные подходы к обеспечению порядка.

Ее считают новаторством во многих отношениях, легко заметить, что многие другие системы и процессы отражают похожую парадигму.

Это лишь одно из проявлений более общего процесса эволюции, ведущего к новому способу структурирования мира и взаимоотношений, и я надеюсь, что она поможет в осуществлении этого более масштабного перехода.

По меньшей мере холакратия, может служить примером того, что для обеспечения порядка не нужна вертикаль власти. Видно, как многие спокойно жертвуют независимостью в пользу различных лидеров в современном мире, в этом нет ничего удивительного.

Большинство из нас выросли в семьях, где родители пользовались непререкаемым авторитетом, пошли работать в организации с практически такой же патриархальной структурой.

Этот утвердившийся в обществе шаблон воспроизводится и закрепляется во многих сферах нашей жизни. Холакратические организации создают потенциальную возможность для своих участников жить совсем иначе – распределять полномочия и всем вместе быть взрослыми. Жить так, что нашу

независимость уважают и над нами никто не стоит, что мы можем быть сами собой и поддерживать друг друга по мере сил, в то же время руководя каждый своим элементом системы.

Такой опыт многих заставит задуматься над более глубокими вопросами и со здоровым скептицизмом реагировать на слова всевозможных лидеров и авторитетов, призывающих нас довериться им и их власти над нашей жизнью и жизнью других.

В организациях, так и в обществе мы будем и в дальнейшем наблюдать, как на смену статичным централизованным системам управления приходят принципиально новые. Эволюция отдает предпочтение процессам, которые позволяют установиться равноправному и естественному порядку, реагирующему на реальные напряжения. Думаю, один из лучших способов этого добиться – это ввести управленческий процесс во всю систему, когда он будет настолько интегрирован, что станет естественным, как дыхание, и отпадет необходимость в поиске готовых «идеальных» решений.

Когда система распределяет полномочия и уважает независимость всех ее элементов и участников, она при этом лучше способна действовать как единое интегрированное целое.

Эволюционные процессы идут непрерывно с начала времен, отбирая новые, все более сложные структуры. С каждым инновационным скачком эволюция изыскивает способы увеличить скорость самого эволюционного процесса и распространить его на все большее количество аспектов жизни.

Холакратия приглашает сознательно участвовать в этом процессе с помощью нового средства. Будь то посредством холакратии или других систем, но эволюция проникнет в организации. Это лишь дело времени. Мы можем ей содействовать или сопротивляться, но так или иначе эволюция до нас доберется.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2017. — 520 с.

2. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 336 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 510 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://biblioclub.ru>
4. Тебекин А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Тебекин — М. : ИНФРА-М, 2014. — 384 с.
5. <https://rko.tochka.com/brand> официальный сайт организации «Точка Банк»
6. <https://investor.qiwi.com/press-releases> финансовая отчетность QIWI Банка

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Сравнительная характеристика организационных структур управления.

Линейно-функциональные

Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов

Наиболее эффективны в стабильной среде

Содействует эффективному производству стандартизированных товаров и услуг

Обеспечивают экономию на управленческих расходах

Предусматривает специализацию функций и компетентность

Дивизиональные

Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций

Наиболее эффективны в изменяющейся среде

Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам

Ориентированы на оперативное принятие решений

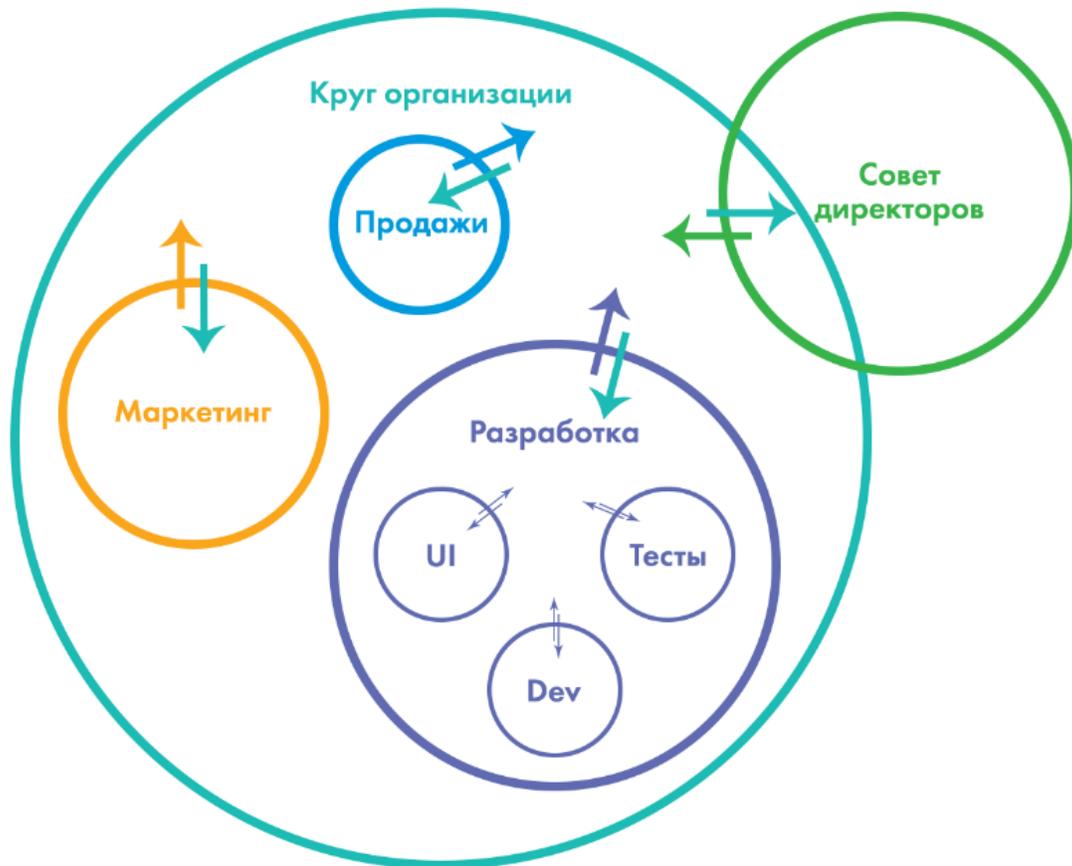
Создают организационные условия для междисциплинарного подхода

Ориентированы на ценовую конкуренцию

Успешно функционируют при неценовой конкуренции

Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка

Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий



## Приложение 2. Власть каждого круга

1. Михненко П. А. Теория менеджмента: 2017. — 136 с. [↑](#)
2. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. В. Савельева. Издательство Юрайт, 2015. — 57 с. [↑](#)
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник: Юнити-Дана, 2015. — 91 с. [Электронный ресурс] —<http://biblioclub.ru> [↑](#)

4. Тебекин А. В. Менеджмент : учебник. : ИНФРА-М, 2014. — 151 с. [↑](#)
5. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. В. Савельева. Юрайт, 2015. — 23 с. [↑](#)
6. <https://rko.tochka.com/brand> официальный сайт организации «Точка Банк» [↑](#)
7. <https://rko.tochka.com/brand> официальный сайт организации «Точка Банк» [↑](#)
8. <https://rko.tochka.com/brand> официальный сайт организации «Точка Банк» [↑](#)
9. <https://investor.qiwi.com/press-releases> финансовая отчетность QIWI Банка [↑](#)
10. <https://investor.qiwi.com/press-releases> финансовая отчетность QIWI Банка [↑](#)