

Л. Р. Батукова

ПРОБЛЕМА МОДЕРНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СРЕДНИХ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

Анализируются капитализационные условия средних многопрофильных предприятий корпоративного типа и проблема осуществления их модернизации. Приводятся аргументы против формального подхода к модернизации, который весьма распространен в настоящее время и включает алгоритмизацию и компьютеризацию управленческой функции и процесса принятия решений. Указывается на необходимость анализа концепции системы организации труда предприятия и развития данной концепции первоначально на ментальном уровне.

Ключевые слова: средние многопрофильные предприятия корпоративного типа (СМПК), капитализационные условия корпораций и СМПК, система организации труда предприятия, модернизация управления предприятия.

В России в настоящий период имеется особая группа полипродуктовых предприятий средней численности, которые соединяют черты малого бизнеса, а также крупных многопрофильных компаний (корпораций) – средние многопрофильные предприятия корпоративного типа (СМПК). Опыт развития корпораций в индустриально развитых странах показывает, что эти предприятия можно рассматривать как перспективную стадию развития бизнеса, которая при благоприятных условиях трансформируется в крупные корпоративные формы. Примером в данном случае являются многие известные корпорации: 3M, Hewlett-Packard, Sony, IBM, Motorola и др. Поэтому данные предприятия сегодня имеют большое значение для экономики России.

На таком предприятии большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе акционеров [1; 2]. Неотъемлемая особенность СМПК заключается в том, что в подавляющем большинстве случаев предприятие существует в форме ООО или ЗАО и управляется непосредственно собственниками. В ходе развития и трансформации бизнеса это приводит к ряду типичных для СМПК проблем.

Наиболее значимые проблемы состоят в том, что на определенном этапе существования компании собственник-управленец сталкивается с необходимостью передачи управления наемному менеджменту либо продажи бизнеса (всего или его частей). Причин здесь может быть несколько:

- старение собственников-управленцев и необходимость передачи управленческой функции более молодым менеджерам;
- нежелание собственника дальше заниматься данным бизнесом;
- укрупнение бизнеса, которое приводит к необходимости привлечения более профессиональных, а часто более специализированных, управленцев;
- необходимость сузить диверсификацию и специализироваться на определенных рынках.

Уже сегодня можно говорить, что нерешенность проблемы отделения функции управления от функции владения у СМПК является причиной многих банкротств. Это тем более актуально для России, так как неразвитость правовых и экономических механизмов защиты прав собственности на бизнес приводит к скорому отчуждению

СМПК у тех собственников, которые теряют фактический управленческий контроль.

Решение данной проблемы лежит на пути модернизации управления данных компаний. Многие собственники проявляют активный интерес к этому процессу. Здесь следует отметить, что сегодня, когда ставится цель модернизации управления СМПК, в большинстве случаев решают задачи совершенствования информационного обеспечения управления и механизма принятия решений через компьютеризацию системы управления (которая весьма сильно отличается от автоматизации) и алгоритмизацию и компьютеризацию бизнес-процессов.

СМПК имеют специфические организационные характеристики, которые значительно отличаются от аналогичных характеристик крупных корпораций (ОАО). Наиболее наглядно данное различие выявляется при сравнении капитализационных условий СМПК с аналогичными условиями, сложившимися в корпорациях (см. таблицу). Даже общий взгляд на данные, представленные в таблице, свидетельствует о кардинальном их различии.

Обычно под сущностью модернизации СМПК подразумевают развитие и формализацию ряда организационных аспектов с целью доведения их до уровня, максимально приближающегося к уровню организационного развития и формализации соответствующих аспектов ОАО. Примером может служить попытка руководства таких предприятий внедрить систему бюджетирования или организовать долгосрочное стратегическое планирование с использованием современных программных продуктов. Затрат на данные мероприятия, как правило уходит много, но ожидаемых результатов они не приносят. Поэтому рассмотрим данный вопрос более подробно.

Организация и формализация функций управления и процесса принятия решений в своей основе является отражением уровня развития системы труда на предприятии – труда как социально-экономической категории в широком, системном понимании. В широком контексте система труда предприятия включает: 1) структурный аспект – систему разделения и кооперации труда; 2) «отношенческий» аспект – уровень индивидуализации и коллективизации производственных отношений на предприятии*; 3) динамический аспект – подсистему саморазви-

* В данном случае под индивидуализацией и коллективизацией мы рассматриваем естественные психологические мотивы, которые заставляют людей вступают в трудовые альянсы.

**Капитализационные условия корпораций (ОАО)
в сопоставлении с аналогичными условиями СМПК**

Капитализационные условия	Субъекты хозяйствования	
	Корпорация (КП)	Среднее многопрофильное предприятие корпоративного типа
Уровень разделения функции владения и функции управления	Осуществлено разделение формально (юридически) и фактически прав собственности и полномочий управления	Частичное отделение прав собственности от полномочий управления. Ряд управленческих функций не формализован и «завязан» непосредственно на собственника
Форма перехода прав собственности	Переход права владения путем продажи акций, что на практике означает наиболее простую, формализованную и безопасную форму перехода прав владения	Продажа долей бизнеса (или акций в случае ЗАО) или всего бизнеса, что сопряжено с большой подготовительной работой и большими рисками, так как право владения и управления не разделены
Уровень ответственности у учредителей	Ограниченная ответственность учредителей и инвесторов, проявляющаяся в том, что за деятельность корпорации инвестор отвечает только в размере принадлежащей ему доли собственности	То же, что у КП, в связи с тем, что основная форма организации – ООО
Цели компании	Поддержка эффективности основных направлений деятельности, освоение новых перспективных направлений и рынков	Реализация предпринимательской идеи, закрепление в перспективных рыночных нишах, повышение эффективности сложившихся направлений деятельности, расширение деятельности
Задачи	Сохранение рыночной позиции: максимально эффективное массовое производство широкой номенклатуры изделий и услуг, накопление резервного капитала, выявление тенденций изменения массовых рынков для своевременной переориентации бизнеса	Завоевание/сохранение рыночной позиции: сохранение доверия старого покупателя, завоевание нового; накопление капитала
Уровень формализации структуры, бизнес-процессов	Структура и бизнес-процессы четко формализованы, что приводит к высокому уровню управляемости компании, возможности контроля со стороны собственников и аутсайдеров	Структура формализована, но практически никогда не соответствует в полном объеме фактически установившимся регламентам, связям, соподчиненности. Бизнес-процессы чаще всего формализованы только на уровне техпроцессов
Количество направлений деятельности, номенклатура изделий и услуг	Как правило, большое количество направлений деятельности (три и более), широкая номенклатура изделий и услуг. Особенность: сознательно формируется эффект синергии – направления поддерживают друг друга	Близко к КП, но реже сознательно формируется совокупность направлений исходя из эффекта синергии, чаще – исходя из произвола собственника
Подходы высшего менеджмента к принятию решений	Рациональный, с высокой степенью формализации и логической обоснованности. Обусловлен ответственностью перед собственниками	Отчасти интуитивный, отчасти рациональный, так как собственник и высший менеджер – одно и то же лицо. «Владельческий контроль» бизнеса занимает центральное место
Наличие/отсутствие финансового планирования/бюджетирования, управленческого учета	В основном присутствует как система финансового планирования/бюджетирования, так и система управленческого учета	Частично поддерживается система управленческого учета, практически отсутствует система финансового планирования/бюджетирования
Состав управленческого персонала	Наемный управленческий персонал, отбираемый на конкурсной основе, высокий уровень профессиональной подготовки, стремление компании различными рычагами «удержать» лучших специалистов	По типу МП: наемный управленческий персонал, часто из числа родственников и знакомых. Как правило, низкий уровень квалификации
Уровень финансовых резервов	При благоприятном развитии бизнеса накапливается и поддерживается значительный уровень финансовых резервов, за счет которых может осуществляться финансирование в кризисные годы	Низкий уровень финансовых резервов. В случае кризиса и отсутствия прибыли по всем направлениям – быстрое разорение
Источники финансирования развития	Банки, фондовый рынок	Средства берутся займы у друзей, родственников, других предпринимателей, а также в банке. Фондовый рынок не используется

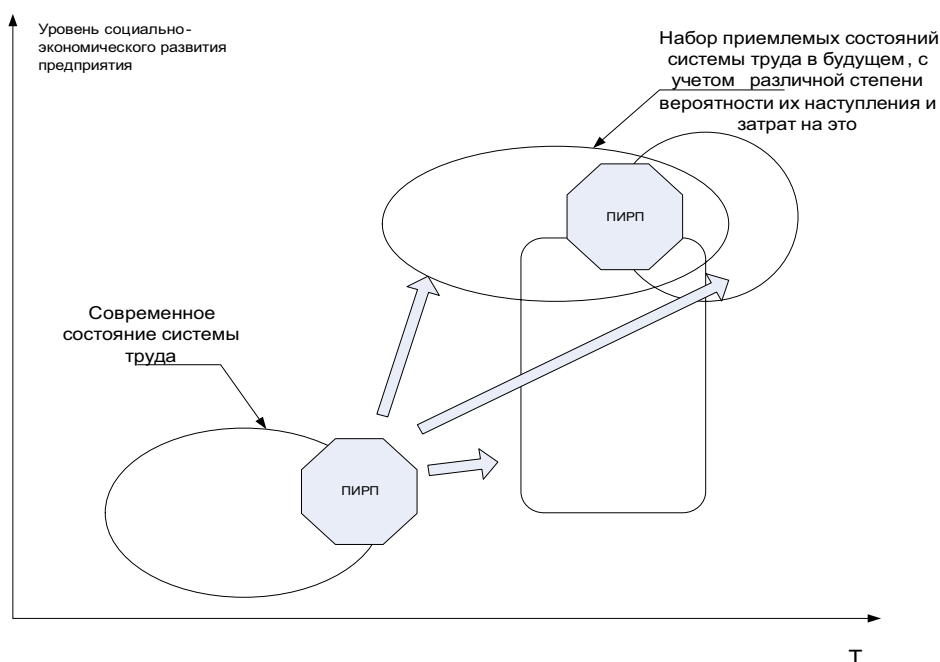
тия структуры и отношений данной системы труда. Кроме того, системы труда предприятия – открытая система, и она должна содержать модели включения данной социально-экономической системы в контекст существования и развития систем более высокого порядка – в социально-экономическую систему города, региона, страны и при необходимости – даже мира. Это требование времени. Таким образом, прежде чем приступать к вопросам модернизации, на предприятии должна быть сформирована концепция системы его труда в 4-х основных аспектах: структурном, «отношенческом», динамическом и в аспекте включения данной системы в контекст существования и развития систем более высокого порядка. В таком случае при модернизации предприятия появляется возможность подходить с системных, многофакторных позиций, другими словами, органично.

Утвердившаяся в управлении предприятия концепция системы труда лежит в основе всех управленческих, организационных и финансово-экономических подсистем, процессов информационного обмена и принятия решений. Она либо закладывает потенциал их развития, либо ограничивает их в развитии. Не может быть высокоразвитого управления и системы принятия решений на предприятии, которые в области концепции системы своего труда являются устаревшим. Но несмотря на это, формированию и развитию концепции системы труда предприятия, как правило, не уделяется должное внимание. Чаще всего в данном вопросе преобладает эклектический подход. Например, рассматривается отдельно один аспект системы безотносительно к другим. Так вопросы организации функциональных и линейных подразделений, делегирования прав и обязанностей по конкретным подразделениям, механизмов прохождения информации и управленческих решений по структуре предприятия (структурный аспект) могут рассматриваться безотносительно к «отношенческому» и динамическому аспекту.

Если бы вопрос об органичном развитии системы труда предприятия ставился во главу угла, то модернизация управления предприятием воспринималась бы, во-первых, как задача анализа и развития концепции его системы труда, и во-вторых, как формализация и компьютеризация конкретных процессов и систем.

На наш взгляд, концепция системы труда предприятия сегодня должна формироваться как динамическая во времени система и охватывать три основных временных среза: сегодняшнее состояние системы труда предприятия, набор идеальных состояний в отдаленном будущем с учетом вероятностей их наступления и затрат на это, а также набор переходных состояний в среднесрочной перспективе. Под словом «состояние» мы предполагаем систему характеристик предприятия, представленную в разрезе четырех вышеперечисленных аспектов. Формирование концепции системы труда в данных аспектах и в необходимых временных срезах, а также контроль проведения в жизнь принятых решений относительно модернизации предприятия – это совершенно отдельная функция управления, которая требует своего организационного оформления.

Для выполнения данной функции может быть предложено формирование в рамках системы управления подразделения, ответственного за модернизацию и развитие предприятия – подразделения инновационного развития предприятия (ПИРП) (см. рисунок). ПИРП должно принять на себя не только функцию генерации прогнозов и планов экономического развития предприятия (чем обычно сегодня занимается плановая служба), но и функцию комплексной, достаточно плавной, органичной трансформации всей системы труда. А такая трансформация требует совсем иных, нежели сегодня, способов сбора и оценки информации, форм проведения управленческих решений. Базовый уровень такой трансформации – это формирование проекта ментальной, культурологической модели перехода к будущей системе труда.



Схема, иллюстрирующая возможность разнообразных вариантов развития предприятия при условии внесения различных изменений в концепцию его системы труда

На данное предложение можно возразить тем, что система управления современным предприятием (особенно когда речь идет о среднем и малом предприятии) и так перегружена. И формирование еще одной службы вряд ли является экономически оправданным, когда все стремятся к снижению издержек.

Тем не менее, для эффективного развития предприятия в условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды без такого подразделения не обойтись. Для органичного изменения всех аспектов системы труда предприятия недостаточно только целей, планов и задач, сформированных на уровне руководства и плановых экономических служб и распределенных по исполнителям. Это обусловлено тем, что функция модернизации управления предприятием весьма сложна и должна выполняться на основе комплекса самых различных подходов. А это требует не только высокого уровня профессионализма в конкретных областях, но и достаточной универсальности знаний сотрудников, реализующих данную функцию.

Особое значение в этом вопросе имеет фактор гибкого изменения системы разделения и кооперации труда, поскольку, во-первых, это социально значимый вопрос, а во-вторых, будущие состояния имеют вероятностные характеристики. Подход к модернизации управления предприятием с точки зрения изменения концепции системы труда намного сложнее общепринятого сегодня функционального подхода. Но именно в этом заключается ключ к долговременному выживанию предприятий в высококонкурентной среде. Предприятие должно оперативно реагировать на изменение внешней среды, выявлять нарождающиеся тенденции и уметь гибко развивать свою систему труда с тем, чтобы в нужный момент перестроиться и вписаться в очередную волну прогресса. А способности к этому могут быть заложены только на уровне концепции системы труда предприятия.

Исходя из выше сказанного, в настоящее время модернизация системы управления предприятием не должна быть формальной, т. е. сводиться к алгоритмизации и компьютеризации управленческой функции и процесса принятия решений. Мало сформировать эффективную, актуальную сегодня структуру предприятия, нужно еще и сформировать механизм ее развития. Наступило время, когда систему организации труда необходимо анализировать на основе:

- передовых мировых образцов организации системы труда;
- перспектив, которые обуславливают развитие конкретного бизнеса.

Особое значение этот момент имеет для СМПК, так как данные предприятия, являясь промежуточной формой между малым и крупным бизнесом, часто стремятся развить и укрепить свою систему управления в надежде сделать бизнес более управляемым, подконтрольным собственнику. Такие попытки становятся более настойчивыми, если собственник вынужден уйти в сторону от активного управления. Но следует понимать, что формальный подход при модернизации СМПК влечет за собой три негативных эффекта. *Во-первых*, это потеря денег, которая заведомо не улучшит устойчивость и управляемость предприятия. *Во-вторых*, это негативный психологический аспект – успокоенность, которую приобретает руководство, думая, что вложенные деньги гарантируют определенную защищенность от проблем. *В-третьих*, это «консервирование» бизнеса, снижение его способности к самоизменению, поскольку деньги, затраченные на формальную модернизацию (компьютеризацию и алгоритмизацию бизнес-процессов, системы управления), будут тормозить разрушение созданной системы, даже если она покажет себя недостаточно эффективной или устареет, и препятствовать зарождению новых перспективных элементов и взаимоотношений.

Таким образом, модернизация управления СМПК в своей основе должна опираться на формирование наиболее современной концепции системы труда предприятия, на стратегию ее дальнейшего развития и включать гибкие механизмы «перенастройки» как собственно системы труда, так и атрибутов системы управления ею – системы информационного обеспечения, системы управления бизнес-процессами и пр. А формализация и компьютеризация организационных процессов должны закреплять достигнутые результаты в области совершенствования и развития системы управления, а не тормозить их.

Библиографические ссылки

1. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4.
2. Кондратьев В. В., Лоренц В. Я. Проектируем корпоративную архитектуру. М. : ЭКСМО, 2006.

L. R. Batukova

A PROBLEM OF MODERNIZATION MANAGEMENT OF THE AVERAGE VERSATILE ENTERPRISES OF CORPORATE TYPE

In the article are analyzed capitalization conditions of AVECT and a problem of modernization AVECT realization. The author leads arguments against a formalistic approach to modernization which is rather extended now and includes algorithmization and computerization of administrative function and decision-making process; it is underlined the necessity of the analysis of work organization system concept of the enterprise and development of the given concept originally at mental level.

Keywords: the average versatile enterprises of corporate type (AVECT), capitalization conditions of corporations and AVECT, the enterprise work organization system, enterprise modernization.

© Батукова Л. Р., 2011