

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕННЫХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

С.Н. Бочаров, Е.А. Барков

Анализ эволюции управления и практического опыта свидетельствует о том, что мелкие фирмы не способны успешно бороться с возникающими проблемами в современной мировой экономике. Глобализация рынков, внутриотраслевая конкуренция, сложность и масштабы проблем вынуждают предприятия объединяться. Именно корпоративные объединения способны выступить альтернативой отраслевому развитию народного хозяйства, превратившись в так называемые точки роста. Особенно это актуально для сельского хозяйства.

Вариантов интеграции может быть несколько и основываться они могут на разных подходах. Одним из таких подходов является совместное осуществление всего бизнес-процесса по производству продукции, либо его части (производство–переработка–реализация). Причем одни подразделения включаются в интегрированную структуру посредством объединения (слияния), а другие образуются в результате реализации инвестиционных проектов (в частности, предприятия сельхозпереработки). Формы же объединения можно свести к следующему общему перечню:

- объединение двух или нескольких компаний, которое предполагает, что одна из участниц сделки принимает на свой баланс все активы и все обязательства другой компании;

- объединение двух или нескольких компаний, которое предполагает, что создается новое юридическое лицо, которое принимает на свой баланс все активы и все обязательства объединяемых компаний;

- покупка акций компании либо с оплатой в денежной форме, либо в обмен на акции или иные ценные бумаги поглощающей компании;

- покупка некоторых или всех активов компании.

Однако следует помнить, что руководство интегрированным объединением обязательно столкнется с возросшей нагрузкой управляемости, так как процесс управления интегрированным объединением предприятий существенно отличается от процесса управления отдельно взятого его участника. Как минимум, необходимо будет решить следующие проблемы:

- спроектировать эффективную структуру организационного взаимодействия участников бизнес-объединения;

- правильно рассчитать степень делегирования власти (полномочий и ответственности) со стороны высшего менеджмента руководителю отдельного предприятия;

- нужно сформировать эффективную систему стимулирования труда руководителей предприятий, для того чтобы они были заинтересованы действовать не только в интересах своих предприятий, но и в интересах всего объединения;

- обозначить четкую систему критериев, по которым оценивается вклад отдельных менеджеров в коллективный результат;

- сформировать корпоративную стратегию организационного развития, которая позволила бы сочетать преимущества возросших масштабов бизнеса и потенциальную адаптивность рядовых участников корпоративного объединения.

Решение последней проблемы, на наш взгляд, является ключевым моментом для формирования системы менеджмента интегрированного объединения. Стратегия организационного развития предприятия отвечает за развитие деятельности в трех направлениях:

- выбора формы организационно-правовой структуры (либо одной из форм монопредприятия, либо структуры из нескольких предприятий корпоративного или холдингового типа) – организационно-правовой аспект, регулирующий взаимоотношения между субъектами объединения.

- рационального распределения функций и обязанностей по производству продукции (услуг) в рамках основных бизнес-процессов предприятия и операций по их обслуживанию – горизонтальный аспект, регламентирующий разделение деятельности персонала на выполняемые функции.

- построения цепочек управленческого воздействия, распределения должностного регламента, полномочий и ответственности; вертикальный аспект, регулирующий закреплённость, подчинённость и подотчётность каждого работника конкретному должностному лицу в организационной иерархии.

Ключевым является первое направление, от которого зависит успех остальной деятельности. Как показывает практика, самыми гибкими структурами считаются мелкие предпринимательские структуры, которые характеризуются следующими признаками: малой численностью работников, простой организацией, прямой направленностью своих производственных процессов на конкретного потребителя и самостоятельностью в принятии решений, не требующих никакого вертикального согласования. По мере роста размеров предприятия и усложнения его структуры способность к предпринимательству резко снижается, т.е. при-

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕННЫХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

обретаемая мощь сказывается на потере подвижности.

Объясняется это тем, что любая организация двояким образом связана с внешней средой. Во-первых, через оперативные действия, когда фирма стремится извлечь выгоду из обмена товарами/деньгами со средой. Для этого она старается добиться максимальной эффективности производства, установления максимально возможных цен и увеличения своей доли рынка. Во-вторых, через стратегическое поведение, заключающееся в замене устаревших товаров на новые, имеющие еще более высокий потенциал прибыли в будущем, внедрении новых инновационных технологий, выходе на новые рынки сбыта.

И. Ансофф утверждает, что стратегические и оперативные действия и изменения компания может осуществлять постепенно или прерывисто:

- постепенное изменение означает, что товары и рынки развиваются по мере поэтапного внесения в них улучшений, следуя исторической логике развития самой фирмы;

- прерывистое изменение означает, что меняется сама логика эволюционного процесса посредством замены технологий, коррекции внутренней структуры компании, диверсификации и интернационализации.

Путем использования метода матричной проекции И. Ансофф получил четыре основных разновидности поведения компании (см. рис. 1).

Тип поведения	Тип изменений	
	Постепенные	Прерывистые
Оперативное	Оперативное постепенное (конкурентное) поведение	Оперативное прерывистое поведение
Стратегическое	Стратегическое постепенное поведение	Стратегическое прерывистое (предпринимательское) поведение

Рис. 1. Разновидности стратегического и оперативного поведения (по И. Ансоффу) [1]

Из них оперативное и постепенное поведение он назвал *конкурентным* (оно направлено на получение прибыли), а стратегическое и прерывистое поведение – *предпринимательским* (оно направлено на использование полученной прибыли). Исключительно конкурентное поведение в условиях динамично изменяющейся среды, глобализации экономики и возросших требований к предприятиям со стороны государства и общества уже не способно гарантировать устойчивые темпы развития – компания теряет гибкость, так как своей продукцией она ориентируется на вчерашний день.

И, наоборот, исключительно предпринимательское поведение не приспособлено для накопления ресурсов – залога успеха будущих прорывов. Необходимо компромисс, вариант сосуществования двух видов поведения, способностей.

Самый приемлемый вариант достижения такого компромисса – внедрение децентрализации в крупных корпоративных структурах, когда внутри крупной организации, ориентирующейся на накопление конкурентного потенциала, появляется множество полуавтономных подразделений, выступающих в роли предпринимательских единиц.

Впервые концепция *strategic business unit* (SBU) – стратегических бизнес-единиц (СБЕ) была реализована во 2-й половине XX в. фирмой General Electric. Суть концепции состоит в следующем. Старая организационная структура, развитие которой диктовалось потребностями для оперативного получения прибыли, сохраняется. Но в ее рамках (на самых разных уровнях) выделяют самостоятельные подразделения (СБЕ), которые связаны и с оперативной деятельностью, и со стратегической.

Менеджеры СБЕ одновременно подчиняются двум вышестоящим руководителям, один из которых занимается стратегическим развитием (например, генеральный директор), а другой – оперативной прибылью (например, исполнительный директор). СБЕ накладываются поверх существующей организации и создают две субструктуры, в каждую из которых входят одни и те же менеджеры – им как бы приходится поочередно носить две маски, играя две роли.

Управленческие роли высшего руководства и круг их полномочий распределяются следующим образом (рис. 2).

По своей природе стратегическая бизнес-единица – это часть фирмы со своими собственными целями, для которой разрабатываются независимые деловые и функциональные стратегии. Для каждой СБЕ составляется соответствующая продуктовая

программа и создаются соответствующие производственно-технологический, кадровый и финансовый потенциалы.

В соответствии с концепцией каждая бизнес-единица отвечает за закрепленное за ней стратегическое поле бизнеса (совокупность которых составляет бизнес-портфель интегрированного объединения) и описывается следующими признаками:

- выполняет самостоятельные рыночные задачи при помощи собственных продуктов в рамках четко сформулированных целей;

- имеет ясно определенных внешних конкурентов, с которыми эта стратегическая единица конкурирует на рынке;

- обладает относительной хозяйственной самостоятельностью при реализации ключевых хозяй-



Рис. 2. Схема управления стратегическими бизнес-единицами в организации

ственных функций (разработка, производство, сбыт), несет определенную ответственность за результаты хозяйственной деятельности;

- менеджмент СБЕ не имеет никаких промежуточных уровней между собой и централизованным руководством, что дает возможность создания короткой линии связи;

- СБЕ имеет при необходимости собственную систему планирования, учета и контроля;

- менеджеры СБЕ имеют право свободно заключать контракты, при их согласованности с условиями и ограничениями, установленными центральной компанией;

- информационная система управления основывается на «подразделенческом» методе вычисления товарооборота (прибыли) и «подразделенческих» методах интерпретации данных через использование внутрифирменных (трансфертных) цен.

Таким образом, руководитель СБЕ имеет практически полную свободу действий в определенных границах, установленных центральной компанией, но жестко контролируется в плане итоговых результатов: если они выше запланированных – он премируется, если ниже, то по отношению к нему применяются различные санкции вплоть до увольнения.

В этой связи Х. Виссема развивает тезис об интегральной бизнес-ответственности. Интегральная бизнес-ответственность предполагает ответственность за все операционные (функциональные) области – исследования и разработки, закупки, производство, маркетинг и сбыт, а также ответственность за все действия в области стратегической политики. Интегральная бизнес-ответственность означает ответственность за прибыль или результаты [2]. Действительно, интегральные убытки могут многократно превышать убытки отдельно взятой СБЕ, поэтому и ответственность должна быть соответствующая.

Исследования показывают, что успешное применение управления посредством стратегических бизнес-единиц обусловлено следующими условиями:

- формирование бизнес-единиц должно быть радикальным. Никакой половинчатой передачи полномочий и попыток управлять ими централизованно не должно быть. Отношения не должны быть «расплывчатыми» – высшее руководство должно занимать четкую, положительную позицию по отношению к автономным СБЕ;

- никаких промежуточных уровней между подразделением и высшим руководством. Это дает возможность создания короткой линии связи;

- четкое направление деятельности подразделения (формулирование целей и задач);

- свободное заключение контрактов, что не находится в противоречии с центральными условиями их заключения;

- автономия в действии основных функций (сбыт, производство, разработка – на промышленном предприятии);

- услуги внутреннего штабного аппарата или свобода в использовании услуг внешнего штабного аппарата (некоторых его типов);

- высокая степень контроля при выборе персонала для функций управления и полный контроль при выборе персонала для других функций;

- хорошо продуманная информационная система управления, «подразделенческий» метод вычисления товарооборота (прибыли) и «подразделенческие» методы интерпретации данных;

- разработанные процедуры разрешения спора, необходимые для устранения трений, которые могли бы возникнуть между самими бизнес-единицами и между ними и центральным управлением [2].

Построение организационных взаимоотношений может быть различное – оно определяется прежде всего динамикой рыночных изменений,

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕННЫХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

необходимой скоростью к их адаптации и характером выпускаемого продукта (услуги). В целом они сводятся к трем типам:

- выделение СБЕ по функциональному признаку;
- выделение СБЕ по продуктовому признаку;
- выделение СБЕ по географическому признаку.

Их комбинация может порождать различные гибридные формы.

При выборе состава СБЕ не следует забывать и об эффекте синергизма, который является дополнительным преимуществом интеграции. Среди основных типов можно выделить синергизм продаж (когда осуществляются совместные маркетинговые мероприятия, продажи осуществляются по одним и тем же каналам), операционный синергизм (экономия затрат за счет совместного осуществления технологических операций), инновационный синергизм (проявляется в переносе результатов исследований с одного продукта на другой и экономии затрат на разработках) и синергизм менеджмента (проявляется в переносе управленческих технологий и опыта из одной отрасли в другую). Все они приводят к дополнительному финансовому эффекту либо экономии времени.

Анализ теории и практики управления промышленными предприятиями в условиях российской экономики [3, 4] показывает, что новая парадигма производственного менеджмента должна опираться на целостную науку о предприятии. Прежде всего предприятие должно рассматриваться как производственная система, т.е. целостное структурированное взаимодействие производственных элементов (вещественных, энергетических и информационных ресурсов), упорядоченных организационными отношениями, обеспечивающая целенаправленное и устойчивое производство потребительских благ в условиях сильного влияния непрерывно изменяющейся среды. Практически это означает:

- предприятие должно определить свое место в хозяйственной системе, ориентируясь на стратегию интеграции и развития широких производственных связей;
- переход от концепции структурно-функционального менеджмента к концепции бизнес-процессов с включением в них внешних участников (поставщиков, потребителей, кредиторов и т.д.);
- основной акцент в управлении необходимо перенести на «индивидуальность» предприятия, используя его уникальные конкурентные преимущества;
- эволюция предприятия в направлении внешней и внутренней среды обуславливает необходимость развития внутрифирменной культуры,

ориентации управления на человеческие потребности и интересы, их учет и воплощение в хозяйственной практике;

- логика планирования должна опираться на системно-конструктивистскую «теорию фирмы», учитывающую процессы глубоких изменений на предприятии, с ориентацией на мониторинг и управление по слабым сигналам. Такая концепция планирования высокоадаптивна к любым изменениям и призвана обеспечивать постоянную организационную эффективность предприятия;

- стратегическое планирование должно быть реализовано в органическом единстве с аналитическим планированием. Последнее должно рассматриваться значительно шире, чем оперативное, выступающее как итеративный процесс пошаговых стратегий и действий для достижения стратегических целей в условиях неопределенности и постоянных изменений.

Производственный менеджмент должен опираться на современные информационные технологии и интерактивные (компьютерные) системы поддержки управленческих решений.

Ядром подсистемы управления должен стать финансовый менеджмент, опирающийся на управленческий учет и бюджетирование.

Известно, что любая производственная система (фирма) является центром пересечения многих, зачастую противоположных интересов. При этом к некоторой части контрагентов она находится в отношении «заемщик–кредитор». Например, к собственникам капитала фирмы (акционерам); к работникам, «авансирующим» фирму трудом; к государству, предоставляющему фирме пространство, граждан (рабочая сила), инфраструктуру, законы и т.д.; к банкам; инвесторам; поставщикам. Или: «кредитор – заемщик»: дилерам, оптовым покупателям, посредникам, потребителям продукции и тому подобным деловым партнерам. Реальная практика управления показывает, что невозможно добиться устойчивой работы предприятия без учета всей сети связей как на входе, так и на выходе производственной системы. С системных позиций это означает расширение границ производственной системы посредством интеграции и образованием так называемой виртуальной сети взаимодействующих хозяйственных партнеров. Зачастую такие сети складываются спонтанно. На определенном промежутке времени происходит своеобразная селекция деловых партнеров и связей вокруг предприятия «мультипликатора». Обычно они не закрепляются никакими организационно-правовыми формами, кроме контрактов взаимовыгодных услуг. Однако жизнь в противовес скороспелой и не продуманной приватизации, приведшей к губительной децентрации и де-

централизации предприятий, заставляет идти по пути интеграции, т.е. образования интегрированных производственных систем (ИПС), аккумулирующих всю критическую массу ресурсов и стратегических преимуществ с целью повышения системной целостности и рыночной эффективности маломощных, необоснованно разделенных производственных единиц.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.

2. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №4.

3. Локтев С.А. Аналитическое планирование как основа производственного менеджмента для условий нестабильной среды: Науч. монография. Новосибирск: ИЗОПП СО РАН, 2003. 276 с.

4. Локтев С.А. Концепции и модели организации производственного менеджмента на российских предприятиях / С.А. Локтев, В.В. Титов, И.С. Межов, Н.И. Нечаев, Л.И. Урман. Под ред. В.В. Титова, С.А. Локтева. Новосибирск: ИЭИОПП СО РАН, 2002. 284 с.