Кравченко К.А.
канд. социол. наук, административный директор ЗАО "МХК ЕвроХим"

Больше - не значит лучше

условия проектирования современной системы управления крупными компаниями

Как известно, построение системы управления в организации - процесс важный, но чрезвычайно сложный. И исследователи, и менеджеры-практики должны учитывать огромное количество факторов, влияющих на выбор модели и инструментов управления. Речь, в частности, идет о таких особенностях, характеризующих организацию, как: локальная или международная; индустриальная область деятельности или сфера услуг; сырьевая или высокотехнологичная. Безусловно, нужно учитывать и ее размеры, поскольку все мы знаем, что чем крупнее предприятие, тем масштабнее и решаемые задачи, и ресурсное обеспечение. Но при этом повышается степень и уровень ее ответственности. Поэтому для крупных компаний стратегический выбор модели и методов управления особо значим.

К сожалению, в литературе, а тем более в практической деятельности, автору не удалось обнаружить формализованного перечня критериев «зачисления» в крупные компании. Кто-то считает, что нужно отталкиваться от количества работающих, другие учитывают количество офисов или долю рынка. В странах Запада часто используют показатели стоимости компании. Впрочем, автор для идентификации крупных компаний в России предлагает выделить в качестве основных два наиболее очевидных критерия:

- *оборот* (от 500 млн. долларов в год);
- *численность сотрудников* (от 5 тысяч сотрудников).

Это универсальные критерии. Особенно для российского рынка сегодня. Ведь на Западе очень часто в качестве основного критерия применяют понятие *капитализации* (рыночной стоимости компании). Но не все компании котируются на бирже, поэтому, опираясь на этот критерий в качестве основного, можно оставить за скобками большое число крупных компаний. Ярким примером в данном случае вступает IKEA, ибо ее акции отсутствуют на соответствующем рынке. В России ныне существует большое количество предприятий такого рода, например, «Базовый элемент», СУЭК, «ЕвроХим» и т.д.

Дополнительными критериями для определения размера компании могут быть позиции в своей отрасли и развитая география ведения биз-

неса. Последний критерий служит основным для выделения транснациональных корпораций (ТНК). В конце 1960-х годов в развитых странах было около 7 000 материнских ТНК, а к концу XX века их численность приблизилась к отметке в 40 000.

Эксперты до сих пор спорят о том, что является основанием для зачисления той или иной корпорации в «клуб избранных». Экономисты предпочитают в него включать предприятия, у которых до 20% активов перенесено из национальных на мировые рынки. Подавляющее большинство штаб-квартир ТНК сосредоточено в 7 странах мира: Японии, США, Германии, Франции, Великобритании, Нидерландах и Швейцарии. Южная Корея и Бразилия - только две страны с развивающимися рынками, прорвавшиеся в список «крупнейших 200».

Из 100 крупнейших экономик мира 51 - это не страны, а глобальные корпорации. Только 49 из них - национальные государства. 12-я по величине ТНК в мире - Wall-Mart - превышает по объему производства 161 страну мира, среди которых Израиль, Польша и Греция. Японская корпорация Mitsubishi производит больше, чем четвертая по численности населения страна мира - Индонезия. ТНК General Motors больше Дании. Ford - больше Южной Африки. Toyota - Норвегии.

Совокупный объем продаж 200 крупнейших компаний мира составляет более четверти мировой экономической активности. Исследования показывают, что за последние несколько лет доля ТНК в мировом производстве резко увеличилась. В 1982 году объем продаж 200 крупнейших фирм составлял 24,2% от объема валового мирового продукта. Сейчас данный показатель равен уже 30%.

Поскольку в нашей стране еще не появилось транснациональных корпораций в том же значении, в каком этот термин используется на Западе, то уместно говорить о первых двух критериях, названных выше, как исходной точке отсчета размеров компаний.

Однако, если учитывать критерии *оборота* и *численности персонала* как базовые для выделения крупных компаний в России, то получится очень широкая выборка, в рамках которой также можно выделить подгруппы, например, подгруппу крупнейших, таких как «Газпром» или «Лукойл». Тем не менее, принципиально механизмы управления в рамках выбранной группы меняются не сильно, увеличивается только масштаб всех действий.

Для указанной группы компаний автор предлагает выделить несколько особенностей, которые их отличают от компаний меньшего масштаба.

Цели и стратегия. Выделяются такие отличительные черты, как долгосрочность, высокая степень самостоятельности и ориентация на лучшие технологии в качестве основы для конкуренции на рынке.

Сложная система управления. Большое количество управленческих звеньев, разнородность бизнеса, факторы корпоративного управления, особенно в публичных компаниях.

Формализация и бюрократизация всех процессов. Приоритетный характер относительно человека отдается структуре. Особые требования предъявляются к порядку пе-

редачи и преемственности опыта. Это связано с большим количеством сотрудников.

*Уровень ответственности и взаимодействия с государством и обществом***.** Большой вклад и большая ответственность (налоги, рабочие места, механизмы социальной ответственности). Рассмотрение крупных компаний на федеральном и, что особенно важно, региональном уровнях как серьезных и самостоятельных партнеров, оказывающих влияние на общее развитие и стабильность в обществе.

Устойчивость и влияние комплекса внешних факторов. Деятельность крупной компании территориально осуществляется в нескольких регионах или странах (у которых разные законодательства, политическая ситуация, уровень местной экономики и социальной сферы). Меньшая зависимость от краткосрочных колебаний рынка.

*Ресурсы и возможности***.** Могут быть собственными или заемными. В любом случае имеется больше возможностей для инвестиций и развития.

Репутация. Большие ресурсы, но и большая ответственность. Повышенные репутационные риски. Репутация является одним из важнейших элементов успеха организации.

*Широкая география деятельности***.** Большое количество товаров и услуг требует поиска новых рынков за границами региона производства, выстраивания логистики и поставок.

Корпоративная культура. Развитая культура как основа сплочения сотрудников на базе стремления к достижению общей цели и как элемент конкуренции на рынке.

Повышенные требования к качеству управления процессами и людьми. Прямая конкуренция с западными транснациональными корпорациями предполагает строгое соответствие качеству управления и передовым международным стандартам

Сложность организации труда. Она обусловлена высоким уровнем специализации и разделения труда, наличием узкоспециализированных сотрудников и целых подразделений, взаимодействие которых требует сложной координации и контроля.

Повышенный уровень конкуренции и постоянные изменения. Российским компаниям приходится конкурировать не только с отечественными фирмами, но и с крупнейшими транснациональными корпорациями

*Уникальность каждой компании***.** Характер бизнеса, стратегия компании, текущий уровень развития и существующие проблемы.

Фактор *уникальности* или *отличий крупных компаний друг от друга* автор классифицировал дополнительно, так как анализ подобных факторов может оказывать существенное влияние на выбор методов управления. К ним относятся:

1. *Характер бизнеса* (сырьевой, сфера услуг, выпуск товаров народного потребления и т.д.)
2. *Стратегия компании* (интенсивный рост в своем сегменте, завоевание новых рынков, стабилизация, диверсификация в новые сферы, выход на публичный рынок акций и т.д.)
3. *Текущий уровень развития* и существующие проблемы компании (например, избыточная численность и низкая производительность должна быть учтена при формировании плана по персоналу на перспективу и плана по обучению).
4. *Состояние внешней среды* (по-

литическая, экономическая и социальная ситуация в регионах деятельности компании).

Кроме особенностей крупных компаний, важно понимать, что ключевым с точки зрения эффективности управления является бизнес-среда как внешняя, так и внутренняя. Внешняя среда – это, прежде всего, макроэкономические и политические факторы; внутренняя среда – системы организационного развития. Автор определяет, организационное развитие как процесс целенаправленных изменений и совершенствования эффективности организации за счет развития системы и методов управления.

Проще говоря, организационное развитие связано с формированием психологии восприимчивости к организационным нововведениям, а сам процесс акцентируется на том, каким образом сотрудники в организациях познают себя и других. Упор делается на психологическом климате, который благоприятствует общению и взаимодействию сотрудников друг с другом. При этом выдвигается предположение, что эффективность организации можно увеличить, вовлекая ее работников в честное и открытое обсуждение возникающих проблем. С точки зрения автора, система организационного развития включает три базовых элемента, которые изображены на рисунке.

Разработкой стратегии, миссии и ценностей компании занимается топ-менеджмент. Соответ-ственно, организационная инфраструктура - это задача кадрового департамента или специа-лизированного подразделения, существующего в крупных компаниях. Наконец, культура, стремление к повышению ее уровня - задача всех сотрудников организации, начиная с выс-шего звена руководства и заканчивая рабочими.

Таким образом, на примере анализа особенностей одной из подсистем управления - системы управления персоналом - можно выделить по каждому направлению особенности построе-ния эффективных инструментов для крупных компаний. Систематизированные выше осо-бенности крупных компаний важно знать и учитывать как в текущей деятельности и управ-лении существующими организациями, так и при проектировании новых систем управления.

