профиль многоликий

формирование структуры управления крупного многопрофильного бизнеса в условиях диверсификации

Ведение крупного многопрофильного бизнеса (КМБ) предполагает не только наличие стратегий диверсификации, учитывающих толерантность к риску субъекта КМБ, но и наличие адаптированной системы управления данным видом бизнеса, которая позволяет генерировать и реализовывать стратегии его развития. Цели, задачи и стратегии диверсификации крупного бизнеса определяют выбор модели управления, в том числе и модели организационной структуры управления тем или иным субъектом бизнеса.

Цакаев А.Х.
д-р экон. наук, профессор кафедры проблем рынка и хозяйственного механизма Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

Иванов А.Б.
соискатель Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, зам. гендиректора по развитию ОАО «Завод радиоаппаратуры» (г. Екатеринбург)

Специфические особенности (такие как национальное законодательство, уровень культуры ведения бизнеса и т.п.) требуют внесения существенных коррекций при применении моделей управления в конкретных условиях ведения бизнеса. В данной статье изложена попытка выработки российской модели управления КМБ, адаптированной к стратегиям диверсификации, в рамках которой предложены возможные варианты организационной структуры предприятий перерабатывающих отраслей промышленности для двух периодов: становления и зрелого состояния.

Нами предлагается вертикально-горизонтальная организационная структура управления КМБ с выделением *центральной* и *продуктовых* компаний. Центральную компанию (ЦК) могут создавать юридические и физические лица, а продуктовые компании (ПК) должны создаваться центральными компаниями как 100%-ные дочерние бизнес-структуры в форме однопродуктовых компаний (ОПК) и многопродуктовых компаний (МПК).

Для эффективного управления КМБ предлагается не просто сделать выбор между традиционной (функциональной) или дивизиональной

ведение крупного многопрофильного бизнеса предполагает наличие стратегий диверсификации и адаптированной системы управления

(продуктовой) организационной структурой управления бизнеса. Речь идет о создании системы управления КМБ, позволяющей решить проблемы комплексного управления совокупными рисками, как КМБ в целом, так и каждого ОПК, МПК в отдельности.

Предлагаемая конструкция взаимоотношений между ЦК и ПК позволяет перейти к поэтапному внедрению комплексной системы управления КМБ, адаптированной к стратегиям диверсификации.

На этапе становления КМБ модель организационной структуры управления ЦК может иметь вид обычной линейной структуры с набором профильных служб: материального обеспечения, технического инжиниринга, финансового управления, бухгалтерского учета, юридического сопровождения и т.п. Функциональные службы ЦК обеспечивают комплексный охват наиболее существенных рисков в рамках отдельного инвестиционного проекта или многопрофильного бизнеса.

В дальнейшем по мере увеличения масштаба и расширения профиля КМБ в ЦК эти службы трансформируются в департаменты, возглавляемые соответствующими руководителями в ранге заместителя генерального директора ЦК. К их функциям добавляется мониторинг рисков по вверенному функциональному направлению в разрезе всех видов бизнеса и выработка предложений по корректировке стратегии диверсификации. При этом часть функций управления рисками отдельных видов бизнеса передаются непосредственно ПК в лице руководителей (ОПК) или функциональных служб (МПК).

Для координации процесса формирования портфеля инвестиционных проектов и контроллинга деятельности ПК целесообразно введение в ЦК должности заместителя генерального директора по развитию КМБ с обеспечением его соответствующими ресурсными возможностями.

Предлагается кооперативно-автократический стиль руководства организации КМБ, где выбор бизнеса и внешний контроль над его ходом считается сферой деятельности ЦК, а сам бизнес – сферой деятельности ПК. Исключение

профиль многопрофильный

коммерческой составляющей во взаимоотношениях между ЦК и ПК является необходимым условием:
- высокого качества проведения ЦК диагностики и контроля состояния реализации ОПК инвестиционных проектов и многопрофильного бизнеса в МПК;
- предъявления высокого уровня требовательности ПК к предложениям и рекомендациям ЦК по коррекции хода реализации ими инвестиционных проектов и ведения многопрофильного бизнеса.

ПК в форме ОПК создаются, как правило, для реализации только одного инвестиционного проекта. По завершении проекта ОПК подлежит либо ликвидации, либо перепрофилированию в МПК эксплуатационного или инфраструктурного типа (по обслуживанию объекта инвестиционной деятельности). Персонал ОПК, подлежащий ликвидации, может быть задействован в ОПК нового инвестиционного проекта и/или в действующих МПК и ЦК. Это позволит не допускать появления избыточного балласта как трудовых, так и материальных и иных ресурсов, негативно отражающегося на эффективности деятельности всей организации КМБ.

Центром внимания деятельности при организации КМБ предлагается сделать текущую и ожидаемую рыночную стоимость бизнеса (и его составных частей) для достижения максимальной капитализации с учетом фактора риска. В отношении товарных рынков предлагается преимущественно ориентация на рынки РФ и СНГ, а в части привлечения денежного капитала - на западные финансовые рынки. При организации работы менеджеров и специалистов рекомендуется исходить из того, что она должна быть командной с персональной ответственностью.

Практическая реализация этого подхода применительно к бизнесу холдинга на основе ОАО «Завод радиоаппаратуры» (11 предприятий, г. Екатеринбург) показала положительные результаты стратегии диверсификации КМБ.

Начальный этап диверсификации – организация производства жгутов проводов для

специфические особенности страны требуют внесения существенных корректур при применении моделей управления в конкретных условиях ведения бизнеса

АвтоВАЗа - проводился в рамках существующего акционерного общества. Управление рисками осуществляли функциональные службы ОАО.

Впоследствии, с увеличением масштаба производства, из основной компании были выведены в самостоятельные организации (ООО) основное продуктовое направление и сопутствующие производства. Последние получили также возможность реализации своей продукции сторонним потребителям.

По мере роста были созданы отдельные ОПК под конкретные инвестиционные проекты:

- организация производства автопровода на новейшем импортном оборудовании с целью повышения качества продукции, сертификации ее в соответствии с системой TUV (Германия) для выхода на рынок сборочных производств с участием иностранных автопроизводителей;
- организация двух филиалов в депрессивных районах с трудоизбыточным уровнем населения с целью снижения издержек и увеличения производственных мощностей.

В настоящее время, данное направление имеет как ОПК, так и МПК, и успешно развивается в рамках стратегии развития и уровня рисков, определенных ЦК. Однако данное направление имеет достаточно длительный временной лаг до получения преимуществ и выгод, который вызван длительностью циклов проектирования, изготовления образцов, приобретения, пуска и наладки оснастки и оборудования и т.п. В этот период возникает необходимость привлечения «длинных» денег в деятельность, которая принесет реальную отдачу только через 2-3 года.

Для выполнения данной задачи ЦК было принято решение о дальнейшей диверсификации деятельности компании. После проведения маркетинговых исследований по поиску направления, отличающегося высокими темпами развития, низкими барьерами входа в рынок, не очень сложными технологическим и сырьевым обеспечением, была организована ОПК по производству товарного бетона.

Было закуплено и установлено новейшее высокопроизводительное оборудование, которое позволило при активной позиции на рынке г.

Литература

1. Цакаев А.Х., Иванов А.Б. Механизм управления рисками в крупной промышленной компании, учитывающий взаимосвязь диверсификации и кредитного рычага. //Российское предпринимательство. 2006. № 10. С. 65.
2. Мильнер Б. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Разу М., Якутин Ю. Организация менеджмента. Управление бизнесом. – М.: АКДИ, 1994.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справочное пособие. /Под ред. И.И. Мазура и В.Д.Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001.

Екатеринбурга в 2005-2006 гг. получить уровень прибыли, позволяющий как развивать само производство бетона (установлен второй завод), так и осуществлять инвестиционную политику в традиционных направлениях. В настоящее время, данное направление представляет собой уже развитую МПК с быстро увеличивающейся рыночной стоимостью бизнеса.

Таким образом, в результате поэтапного внедрения комплексной системы управления крупным многопрофильным бизнесом для холдинга оказались несущественными отклонения фактических параметров эффективности реализуемых инвестиционных и иных бизнес-проектов от ожидаемых показателей. Это позволяет утверждать, что новая модель управления холдингом на основе предложенного подхода имеет позитивный практический характер.

pn

оптимальным стилем руководства организации крупного многопрофильного бизнеса является кооперативно-автократический

A.Kh. Tsakayev,
Dr Econ. Sci., Professor, market problem and economic mechanism department, The Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation
A.B. Ivanov,
PhD researcher, The Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation, dep. CEO in charge of development, OAO Zavod Radioapparatury (Yekaterinburg)

Engineering the management structure of large diversifying businesses

Conducting business activities under the conditions of diversification requires that the owners and top managers select a model for the organisational structure of governance to best serve their objectives and strategy. To manage disparate types of activities, a business needs a system for comprehensive control of combined risks attendant upon investment. When constructing such a management system, it is mostly impossible to ensure its performance for all eventualities and over an extended time frame. The governance structure of a company that is diversifying its lines of activity grows like a living organism, which modifies its structure on a continuous basis and sprouts new branches.