

меняю... на гибкость

влияние реформирования отношений собственности на систему управления организацией

Существует два подхода к оценке того, как влияет перестройка отношений собственности на совершенствование системы управления организацией.

С одной стороны предполагается, что не изменение формы собственности, а четкое определение прав и ответственности формирует стимулы для успешной работы предприятия. То есть вместо передачи собственности в частные руки можно создать условия для использования собственности и получения части прибыли. Однако в этом случае необходимо принять меры по укреплению системы учета и контроля за хозяйственной деятельностью организации и постараться четко определить права и ответственность руководителей. Имеется множество примеров высокой эффективности реализации такого подхода. Так, например, в Китае именно такой путь привел к росту экономики в легкой промышленности. С другой стороны, акционирование или дробление права собственности позволяет предприятиям взаимно владеть активами, что также является жизнеспособной стратегией, направленной на повышение организационной гибкости управления. Такой подход сегодня широко используется в США и Германии. В условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры или ускоренного технологического прогресса, как, например, в производстве микропроцессоров, этот путь имеет большое будущее. В то же время наиболее вероятным представляется вывод о том, что в случае введения единой системы регулирования, где прибыль будет единственным критерием, а рынок – единственным

Акопов В.С.

*докт. техн.наук,
проф., заведующий
кафедрой
«Менеджмент»
МГТУ им. Н.Э. Баумана*

Борисов Д.В.

*канд. экон. наук,
заместитель
директора
ООО «Реднор-
эстетик плюс»*

Кокуева Ж.М.

*канд. техн. наук,
доцент кафедры
«Менеджмент»
МГТУ им. Н.Э. Баумана*

Смирнов О.А.

*генеральный
директор ЗАО группы
компаний СНС*

**изменение
структуры
собственности
не влечет за собой
автоматический
рост
эффективности
управления**

способом координации, возникнет ситуация, которая приведет к сокращению разнообразия организационных принципов и форм управления предприятием, ухудшит степень его адаптации к рынку и в конечном итоге приведет к снижению эффективности работы.

Рассмотрим на примере двух крупных российских предприятий взаимосвязь между организационной структурой, сформировавшейся в результате преобразования отношений собственности.

Первое предприятие – «Уральские заводы» имеет организационную структуру финансово-промышленной группы (ФПГ) [1]. Отметим, что появление в России такой организационной формы, как ФПГ, было связано с потребностью объединения значительных финансовых и материальных ресурсов для перехода организаций, входящих в ФПГ, на качественно новый уровень хозяйствования. Объединение финансового и промышленного капитала на основе взаимного владения собственностью должно было способствовать росту эффективности капиталовложений, осуществление которых в условиях переходного периода затруднялось из-за инфляции и высокой стоимости заемных ресурсов. В основе такой организационной структуры лежит идея совершенствования управления финансовыми и материальными потоками с помощью изменения структуры собственности и системы управления.

С точки зрения организационной структуры, основой для объединения пяти предприятий, входящих в ФПГ «Уральские заводы», явилась их технологическая связь единство направлений деятельности.

Анализ данного проекта показал:

- 1) головная компания не выполняет свою функцию по координации деятельности ФПГ в полном объеме. То есть перекрестное владение акциями не создало предпосылок для повышения уровня координации между участниками ФПГ;
- 2) несмотря на связанные между собой направления деятельности и технологические процессы, диверсификация продукции ФПГ достаточно велика, что не позволило добиться повы-

шения эффективности управления за счет централизации, как, например, в случае с вертикально интегрированными компаниями;

3) создание головной компании было основано на взаимном перераспределении акций между участниками группы. В результате этого в уставном фонде нового объединения не были сконцентрированы дополнительные финансовые ресурсы, что не позволило повысить объем инвестиций.

Таким образом, само по себе изменение структуры собственности не влечет за собой автоматический рост эффективности управления и уровня инвестиций.

Чтобы повысить качество управления за счет улучшения координации, необходима непосредственная связь между управляемыми производствами или стадиями единого технологического цикла, которые выполняются на разных предприятиях. Как показывает теория и практика менеджмента, с ростом диверсификации производства децентрализованная система управления является более эффективной.

Второе предприятие – воронежский концерн «Энергия», преобразованный в акционерное общество [1]. Вопреки общей тенденции в российской промышленности на этом предприятии сумели добиться роста объемов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также в соответствии с изменившимся спросом увеличить производство товаров народного потребления. При этом численность персонала не изменилась в сторону уменьшения. Сегодня концерн насчитывает более 100 юридически и экономически самостоятельных предприятий, объединений и фирм с численностью персонала от 2 тыс. до 3 тыс. человек. Работники-акционеры составляют 80% общей численности трудового коллектива. На основе принципа децентрализации в «Энергии» была разработана горизонтальная система управления, при которой текущая организационная и управленческая деятельность реализуется непосредственно подразделениями. Взаимоотношения между подразделениями строятся на договорной основе. Высшее руководство концер-

**вместо передачи
собственности в
частные руки
можно создать
условия для
использования
собственности и
получения части
прибыли**

**необходимо
осознание цели
изменений и
психологическая
готовность к ним**

на занимается вопросами стратегического планирования и управления.

В Воронежском концерне «Энергия» существует своя корпоративная культура, основанная на идеологии фирмы-семьи, которая гарантирует всем постоянную занятость, но не по должности, а в зависимости от экономической целесообразности. Здесь уместно провести параллель с японскими предприятиями, на которых работники осваивают несколько профессий, что позволяет предприятию гибко реагировать на изменения внешней среды, сохраняя при этом человеческий потенциал фирмы. Для этого в «Энергии» создана внутренняя биржа работ и рабочей силы. Она обеспечивает занятость работников концерна через свою службу маркетинга, формирует рынок работ по предприятиям и занимается обменом информацией, перераспределением объемов заказов между предприятиями и перемещением работников на основе взаимной договоренности, участвует в создании совместных производств, если в них есть необходимость.

В «Энергии» отработан механизм создания на базе крупного государственного предприятия предпринимательских рыночных структур, сочетающих преимущества малого и крупного бизнеса.

Главная опасность, которая подстерегает организации на этом пути, – центробежные тенденции, возникающие при дроблении крупного предприятия на десятки самостоятельных.

По заключению германской фирмы «Фарион», основные элементы работы, проведенной в «Энергии», уже позволили преодолеть опасность развала и выйти на более высокий структурный уровень. Сегодня Воронежский концерн «Энергия» состоит из более чем 100 составных частей (подразделений), но остается единым целым.

Таким образом, можно сделать вывод, что изменение структуры собственности необходимо для повышения гибкости системы управления и адаптивности организационной структуры.

Литература

1. Баумгартен Л.
Преобразование
отношений
собственности в
отраслях оборонной
промышленности /
Вопросы экономики,
1996 г. – №4, С. 59-72.

pn