

# эффективная расторпность

децентрализация предпринимательства

*Все новые и новые факты говорят о том, что работа компании тогда будет более успешной, когда ее проведение доверяют субподразделениям (бизнес-единицам), имеющим непосредственные контакты с потребителями. Они, оставаясь частью целого (по отношению к компании), функционально становятся более независимыми и гибкими в разработке стратегии, а, следовательно, и более преуспевающими. Такой метод управления крайне необходим, когда «расторпность» подразделений выступает важнейшей предпосылкой выживания компании.*

**Е**сли управление независимыми хозяйственными единицами используется в полной мере, то это приводит к повышению эффективности деятельности компании и росту ее конкурентоспособности. Однако предварительно необходимо тщательно проанализировать правильность перехода от централизованного к линейному управлению подразделениями.

После периода стратегической переориентации экономики пришло время вкладывать средства в развитие организационных структур и стимулирование работников. Управление подразделениями фирмы приведет к успеху, когда одновременно будут выполняться два условия:

- а) будет проведена радикальная децентрализация полномочий и ответственности;
  - б) будет достигнута сплоченность компании.
- Нерешительное делегирование полномочий

**Михайлов А.М.**  
выпускник Высшей  
школы  
корпоративного  
управления АНХ при  
Правительстве РФ,  
заместитель  
генерального  
директора ОАО  
«Альметьевский завод  
«Радиоприбор»

(сначала их предоставление, а потом лишение) подрывает полуавтономный характер бизнес-единиц, а следовательно, и всю концепцию управления независимыми хозяйственными единицами. Лучше не проводить децентрализацию вообще, чем осуществлять ее нерешительно.

***лучше не проводить***

***децентрализацию вообще, чем***

***осуществлять ее нерешительно***

Сплоченность компании имеет две стороны: структурную («жесткую») и поведенческую («мягкую»). Первая из них включает разработку совместных планов, проектирование структуры, которая способствует общению и сама разрешает собственные конфликты, имеет хорошо развитую систему информации и связи, а также другие компоненты, которые люди могут «упорядочить».

Поведенческая сторона охватывает корпоративную культуру, или стиль управления, предполагающий создание организации, которая характеризуется высокой степенью эффективности и которая занимается «самоизучением».

Пренебрежение к формированию внутренней сплоченности компании отражается на синергии, которая либо совсем не используется, либо используется недостаточно, тогда как целью управления бизнес-единицами как раз и является оптимизация синергетических возможностей.

Предварительные условия, необходимые для эффективного управления бизнес-единицами, следующие:

- как корпорация в целом, так и каждая бизнес-единица в отдельности должны иметь ясную миссию, т.е. свою собственную стратегическую цель, которая может отражаться в стремлении к повышению конкурентоспособности и прибыльности;
- высшее руководство должно действительно стремиться «эмансипировать» подразделения;
- нужны всесторонне одаренные менеджеры (внутренние предприниматели) для того, чтобы управлять подразделениями;

– нужна развитая корпоративная культура и абсолютная преданность корпорации со стороны ее персонала.

Управление подразделениями может процветать только в сильной неформальной организации. Нельзя достичь синергии, передав центральному аппарату все контролирующие полномочия. Наилучший подход состоит в том, чтобы создать культуру «самоизучения», предполагающую, что каждый процесс или проект становится объектом изучения работников, несущих за него ответственность. Должно быть четкое понимание того, какая работа осуществляется централизованно, а какая выполняется децентрализованно. У руководства должна быть информационная система управления для того, чтобы можно было следить за работой подразделений и их результатами, но не для того чтобы вмешиваться в их работу.

Необходимо пересмотреть схемы стратегического управления с тем, чтобы учесть мнение предпринимателей и их представление о будущем компании. Главное предписание для высших менеджеров: не допускать чрезмерной централизации руководства. Бизнес-единицам не следует создавать препятствий, а наоборот, их надо «обучать» независимости.

Не следует руководствоваться лишь приказами, управляя функциональными или региональными подразделениями. Необходимо поощрять образование неформальных организаций. Лучше создавать условия для синергии, чем навязывать правила и назна-

чать чиновников из центрального аппарата компании.

Преимущества успешного управления бизнес-единицами особенно проявляется в усилении их заинтересованности в получении прибыли, большей рыночной ориентации, ускорении процесса принятия решений, повыше-

***пренебрежение***  
***к формированию внутренней***  
***сплоченности компании***  
***отражается на синергии,***  
***которая либо совсем***  
***не используется, либо***  
***используется недостаточно***

нии мобильности и усилении мотивации. Изменение внешних условий приводит к тому, что многие компании переходят от ориентации на техническое оснащение производства, централизованное управление и закрытую корпоративную культуру к ориентации на потребителя, децентрализованное управление и открытую корпоративную культуру. Эти процессы рассматриваются как отражение далеко идущих, динамичных изменений, происходящих в технологиях и на рынке.

Координация политики, направленной на изменения, имеет прочное основание. В ходе осуществления такой политики происходит приспособление корпоративной структуры, стратегии и культуры к новым потребностям заказчиков и конечных потребителей. Ориентация на рынок – ведущий принцип современного предпринимательства. Многие компании делают все возможное, чтобы оптимально и гибко реагировать на потребности рынка и их изменения. Часто это требует изменений и в организационной структуре. Функциональные, бюрократические организации часто неспособны проявлять необходимую гибкость.

Управление бизнес-единицами компании может стать ключом к решению этой организационной проблемы. Бизнес-единицы, которые обладают интегральной ответственностью за специфические продуктовые группы, могут поддерживать более тесные контакты со своими клиентами и быстрее принимать решения. Характерная черта управления бизнес-единицами проявляется в том, что они не становятся абсолютно независимыми. Они по-прежнему остаются частью родительской компании и пользуются вытекающими из этого преимуществами.

***необходимо пересмотреть  
схемы стратегического  
управления с тем, чтобы учесть  
мнение предпринимателей  
и их представление о будущем  
компании***