

УДК.658

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Джурабаев Кахраман Турсунович
д.э.н., профессор
Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

Алтухов Сергей Игоревич
к.э.н., доцент
Сибирская государственная геодезическая академия, Новосибирск, Россия

Рассматриваются проблемы повышения эффективности управления диверсифицированным предприятием. При реорганизации системы управления первоочередными должны быть работы по совершенствованию её структуры и механизма управления. На основе анализа форм организации производства показано, что параллельно диверсификации существует и её противоположный (асимметричный) процесс – специализация

Ключевые слова: ЦЕЛОСТНОСТЬ (ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ), МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ, АССИМЕТРИЧНОСТЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ И ДИВЕРСИФИКАЦИИ

УДК.658

CONTROL SYSTEM OF A DIVERSIFIED AND SPECIALIZED COMPANY

Dzhurabayev Kakhraman Tursunovich
Dr.Sci.Econ., professor
Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia

Altukhov Sergey Igorevich
Cand.Econ.Sci., associate professor
Siberian State Geodetic Academy, Novosibirsk, Russia

Problems of increasing of management efficiency are considered for a diversified company. As reorganization of a control system goes, there first should be some activities for the improvement of its structure and the management mechanism. On the basis of the analysis of the forms of the organization of production, it is shown that parallel to a diversification there is also its opposite (dissymmetric) process – a specialization

Keywords: INTEGRITY (EMERGENCE), MANAGEMENT MECHANISM, CONTROL SYSTEM OF DIVERSIFIED ENTERPRISE, SPECIALIZATION AND DIVERSIFICATION ASSIMETRICHNOST

В процессе диверсификации предприятие, стремясь «выжить», терпит внешние (т.е. формальные) и внутренние (т.е. содержательные) изменения. К внешним изменениям можно отнести: изменение производственной структуры предприятия, так как вместо одного специализированного производства появляется несколько, выделенных по предметному или, что реже - технологическому принципам; изменение рыночного или сегментного пространства, на которых должны закупаться и продаваться, соответственно, сырье и готовые продукты; изменение уровня конкурентоспособности и имиджа диверсифицированного предприятия, так как такое предприятие становится более «заметным» и «уважаемым» на рынке; изменение стратегии и тактики поведения предприятия во внешней среде, включая отношения с партнерами по рынкам, а также отношения с государством и государственными структурами и другие.

К внутренним изменениям можно отнести:

- централизация вспомогательных и обслуживающих производств, позволяющая снизить затраты на их содержание;
- «распыление» дефицитных ресурсов и некогда единого капитала предприятия, затрудняющее внедрение дорогостоящих проектов и своевременное обновление технологического оборудования;
- усложнение процесса управления таким сложным объектом, выражаемое в снижении оперативности и адресности управленческих решений;
- изменение документопотоков и технологии работы с ними, так как на диверсифицированном предприятии, как правило, остается единый баланс и централизованные, плановые, финансовые и экономические службы;
- изменение организационной структуры системы управления, вызванное декомпозицией цели управления и, как следствие, перераспределением функции и их исполнителей;
- и другие.

Внешние изменения в меньшей степени зависят от руководства предприятия. Они либо задаются свыше, либо являются обобщенными результатами действия многих, логически не всегда взаимосвязанных факторов. Это обстоятельство затрудняет процесс управления ими.

Внутренние изменения находятся в компетенции руководства предприятия, они управляемы и связаны с основными элементами системы управления диверсифицированным предприятием.

В общем виде, под системой управления понимается комплекс целенаправленных элементов, находящихся во взаимодействии между собой и внешней средой [1].

Сам процесс управления представляет собой целесообразную деятельность человека (т.е. управленческого персонала), направленную на эффективное изменение неопределенного состояния объекта управления.

Ниже, на рис. 1, поэлементно представлена структура системы управления предприятием.

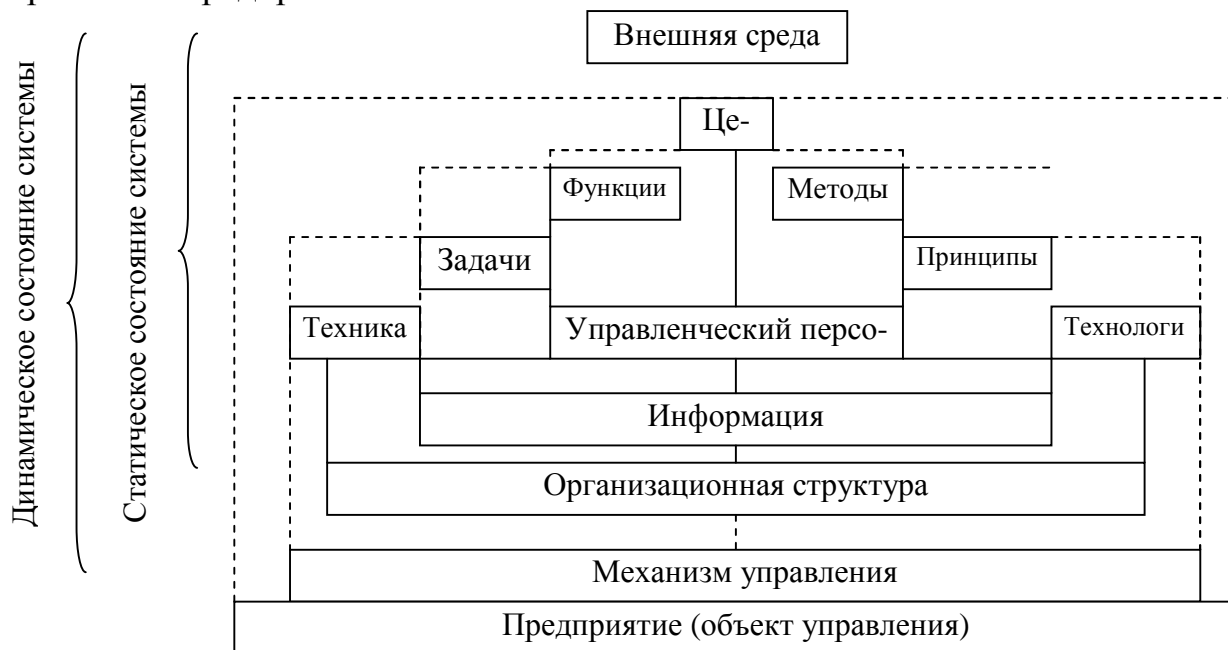


Рис. 1. Структура системы управления предприятием

Сложность и динамичность экономики диверсифицированного предприятия требует поиска путей повышения эффективности управления им. К основным из них можно отнести:

- адаптация целей и задач процесса управления;
- уточнение состава элементов системы управления (СУ) и режима их функционирования;
- перераспределение функций управления между управленческим персоналом;
- совершенствование мотивации управленческого труда;
- выбор эффективных методов управления и уточнение приоритета в их применении;
- формирование оптимальной структуры системы управления диверсифицированным предприятием;
- создание адаптивного механизма управления, эффективно реагирующего на внешние и внутренние изменения диверсифицированного предприятия.

Сегодня для большинства диверсифицируемых крупных предприятий наиболее актуальным является формирование организационной структуры СУ и ее механизма инновационного управления.

От правильного решения этих вопросов зависит эффективность функционирования системы управления, обеспечивающая эффективность и выживаемость диверсифицируемого предприятия. При этом, согласно общей теории систем [2], формирование эффективной системы управления не самоцель, а лишь только средство обеспечения эффективности функционирования диверсифицируемого предприятия.

Актуальность и первоочередность решения этих вопросов объясняется и системообразующим характером организационной структуры и механизма управления. При этом если оргструктура отражает статистическое состояние СУ и является ее необходимым фактором, то механизм управления отражает динамическое состояние СУ и является ее достаточным фактором. Организационная структура более жесткая и реже перестраивается, хотя и должна обладать свойством адаптивности.

Механизм управления должен быть адаптивным и быстро реагирующим на все изменения как внутри предприятия, так и во внешней среде.

Из сказанного следует, что СУ диверсифицированным предприятием является сложной и характеризуется рядом свойств:

1. Сложностью и иерархичностью организационной структуры, в составе которой может функционировать несколько иерархичных подсистем. Взаимодействие, как между их простейшими элементами, так и между самими подсистемами не сводится к простым отношениям иерархического самоподчинения.

2. Специфичностью социально-экономических отношений между предприятием, СУ и ее подсистемами. Так, например, управленческий персонал, с одной стороны, является одним из простейших факторов производства, а с другой - носителем рыночных отношений.

3. Целостностью (эмерджентностью) в своем завершенном виде, при котором ни один ее элемент не может заменить функционирование подсистемы, и тем более - системы в целом.

4. Эффективностью выполнения стоящих перед ней целей и задач, требующихся в условиях действия различных видов рисков минимальных затрат на свое создание, эксплуатацию, совершенствование и развитие, при достижении совокупного максимального результата.

5. Множеством целей управления, которые могут не совпадать между собой, что требует их группировки и согласования по ресурсам и конечным результатам.

6. Адекватностью к стохастически изменяемой внешней среде и ситуации на самом предприятии, что требует введения достаточной структурной, функциональной и информационной избыточности.

7. Надежностью функционирования в реальных условиях работы диверсифицированного предприятия и возможных сбоев в элементах самой СУ.

Достижение перечисленных свойств требует применения научно обоснованных методов и подходов к формированию СУ диверсифицированным предприятием. В их числе:

- абстрактный, основанный на теоретико-множественном описании системы управления. Однако его применение носит самое общее (абстрактно-формальное) описание системы управления и связей между ее элементами;

- логико-философский, изначально предлагающий наличие у системы и ее элементов определенных (фиксированных) свойств;

- структурно-функциональный, в рамках которого система управления определяется, как единство организационной структуры и функций управления, характеризующиеся свойством целостности. Именно «целостность» системно увязывает эти два элемента в единую систему. Данный

подход интересен, но в нем отсутствуют все простейшие элементы системы, что не позволяет построить полную СУ.

Практическое применение этих и других подходов [1,3] к формированию СУ диверсифицированным предприятием требует количественной оценки ее сложности.

Так, согласно [4], сложность СУ можно оценить следующим методом.

Пусть СУ диверсифицированным предприятием состоит из n элементов, включающих m их различных видов. Число элементов i -го вида равно m_i ($i = 1, \overline{m}$). Если экспериментально число оценок элемента i -го вида сопоставить с числом S_i , характеризующим его относительную

сложность, то число $S' = \sum_{i=1}^m S_i m_i$ и есть возможная количественная оценка сложности СУ (без учета ее оргструктуры). Для ее учета вводится число попарных связей P всех элементов структуры. Так как максимально возможное число связей равно $n(n-1)$, то среднереализованное относительное число этих связей можно оценить по формуле:

$$\alpha = \frac{P}{n(n-1)} \quad (1)$$

Если учесть не только количество элементов СУ по их сложности K , определяемую экспертно, то сложность СУ диверсифицированным предприятием S можно оценить

$$S = (1 + \alpha \cdot K) \cdot S' = (1 + \alpha \cdot K) \cdot \sum_{i=1}^m S_i m_i . \quad (2)$$

Таким образом, повышение эффективности управления диверсифицированным предприятием требует реорганизации его системы управления. При реорганизации СУ первоочередными должны быть работы по совершенствованию ее структуры и механизма управления. Именно этим во-

просам посвящено наше дальнейшее исследование, имеющее актуальное значение для всех диверсифицируемых предприятий, заинтересованных в росте своей эффективности и конкурентоспособности.

Анализ форм организации производства показал, что параллельно диверсификации существует и ее противоположный (асимметричный) процесс – специализация. Именно эти две формы лежат в основе развития предприятия.

Асимметричность специализации и диверсификации характеризуется рядом факторов:

- целеполаганием;
- предпосылками;
- мотивами;
- последствиями (результатами).

Процесс целеполагания на каждом рынке, в отрасли и на предприятии происходит в некоторых фиксированных условиях, которые могут изменить общую тенденцию формирования структурных пропорций процесса воспроизводства. Так как для разных фирм цели и их приоритеты могут существенно отличаться, цели специализации достигаются путем расширенного воспроизводства конструктивно и технологически однородной продукции, повышением ее качества и концентрацией производства. Очевидно, когда специализация не способствует достижению поставленной цели, предприятие диверсифицирует свое производство и реформирует систему управления им.

Главная цель диверсификации состоит в использовании возможностей роста путем выбора продукта с быстрым ростом выпуска или продукта, находящегося на ранней стадии жизненного цикла [5]. Не менее важной целью автор считает использование одних и тех же исследовательских возможностей, производственных мощностей и каналов сбыта. Наконец, к третьей цели автор относит обеспечение финансовой устойчивости.

И. Ансофф [6] считает, что за счет диверсификации достигаются следующие цели: рост масштаба, размера фирмы; повышение рентабельности; сбалансированность стратегического набора фирмы. Ясно, что проникновение в новое дело может преследовать в общем случае одну или несколько целей, достижение которых обеспечивается одним или несколькими направлениями диверсификации. Глобальная цель диверсификации производства - создание условий стабильного и эффективного социально-экономического развития предприятия трансформируется в конкретные цели структурной политики, определяемые потребностью: рынка в том или ином виде продукции, работ и услуг. На следующем уровне иерархии целей устойчивого развития располагаются стратегические цели в виде технико-экономических показателей новых видов деятельности и требований к технологии их осуществления. Наконец, на нижнем уровне иерархии располагаются требования к совершенствованию технологии производства уже освоенной традиционной продукции.

Экономические цели, вытекающие из рассмотренной иерархии можно представить следующим образом. Первые две цели - удовлетворение новой потребности и снижение издержек - достигаются освоением производства новой продукции, работ и услуг. Цель снижения издержек производства достигается использованием новых приемов и способов организации производства.

Объективные экономические законы развития воспроизводства предполагают неизбежность одновременного осуществления двух форм организации - специализации и диверсификации производства; их определенную субординацию. Объективные предпосылки, допустим, что таковые есть, обуславливают необходимость диверсификации производства, порождают соответствующую мотивацию действий субъектов хозяйствования. Действия субъектов определяются различными предпосылками и при-

водят в результате к различным последствиям. На рис. 2 представлена схема взаимосвязи этих факторов.



Рис. 2. Схема взаимосвязи факторов, характеризующих формы организации производства

Разные цели специализации и диверсификации обуславливают различные принципы организации и управления производством. В основе специализации производства лежит общественное разделение труда, в то

время как диверсификация развивается на принципах соединения различных видов труда, т.е. обобществления труда. В то время, как специализация обеспечивает целесообразное расчленение и обособление труда и производства, а диверсификация предполагает его разумное объединение. При этом, чем больше развивается разделение труда и специализация производства, тем становятся многограннее возможности объединения различных видов и сфер предпринимательской деятельности. Любое движение в сторону дальнейшего разделения труда предполагает обратное действие - соединение, обобществление труда в новой форме организации - диверсификации производства. Здесь мы опять наблюдаем асимметричность отношения специализации и диверсификации производства.

Далее диверсификация выходит из специализации и порождена ею как причиной. Отсюда вытекают следующие характеристики асимметрии. Во-первых, начало обоих процессов асинхронно во времени: диверсификация возвращается в процесс и продолжает производство, которое было открыто с его помощью и то, что для диверсификации является возвратом или обратным превращением из денежной в товарную форму, для диверсификации является новым превращением денежной формы в товарную и первоначальное поступление в производство.

Между тем, следует сказать, что теоретически возможной будет ситуация одновременного начала и специализации и диверсификации в рамках конкретного субъекта хозяйственной деятельности. И такое действие может быть оправдано, прежде всего, распределением риска между различными видами деятельности. Необходимым условием в этом случае является достаточное количество первоначального капитала для осуществления совместного производства. Однако практически это реализовать очень сложно. Опыт становления и развития диверсификации в других промышленно развитых странах показывает, что, как правило, начало процессов смещено во времени.

И, во-вторых, направления диверсификации развиваются опять-таки на основе принципов общественного разделения труда и специализации производства. Сначала специализация является причиной, порождающей диверсификацию как следствие. Затем, составляя сущность конкретного вида предпринимательской деятельности, специализация становится следствием диверсификации производства и способом снижения сверхдопустимых рисков. С другой стороны, диверсификация создает предпосылки организационно-экономического характера для развития наиболее эффективных форм и направлений специализации в диверсифицированном производстве. Следовательно, асимметрия подтверждается существованием противоречия между специализацией и диверсификацией производства. Диверсификация не предполагается, а наоборот, выдвигается или обуславливается специализацией производства, а поэтому это противоречие между двумя объективно существующими сторонами процесса воспроизводства не исключает друг друга, а взаимно дополняет.

В этой связи, между специализацией и диверсификацией возможны новые противоречия, ибо для одних товаров развитие означает развертывание прежде всего однородности труда, его разделение на технологически однородные производства, для других - усиление связи между видами конкретного труда, его соединение и обобществление. Однако данные противоречия становятся мощной движущей силой развития целостности предприятия как конкурентноспособной системы.

На практике выделяют девять основных диверсификационных стратегий [7]. В основе их классификации лежат три показателя.

1. Степень специализации предприятия, характеризуемая долей основного вида продукции в общем объеме продаж. Предприятия с высокой степенью специализации (свыше 95%) занимаются преимущественно одним видом хозяйственной деятельности.

2. Уровень вертикальной интеграции предприятия, характеризуемый долей основной, промежуточной и побочной продукции интегрированного по вертикали процесса воспроизводства в общем объеме продаж.

С этих позиций предприятиям с такой организацией хозяйственной деятельности свойственны:

- стратегия с доминирующей вертикальной интеграцией (уровень интеграции свыше 70%);
- стратегия с ограниченной вертикальной доминантой, когда диверсификация ориентирована на одну из сильных позиций на рынке или на один ресурс;
- стратегия, связанная с вертикальной интеграционной доминантой, когда диверсификация ориентирована одновременно на несколько сильных позиций или несколько ресурсов;
- стратегия, не связанная с вертикальной доминантой, т.е. диверсификация никоим образом не касается основного вида деятельности предприятия.

3. Уровень горизонтальных связей, характеризуемый долей продаж, приходящейся на крупнейшую группу связанных друг с другом хозяйственных областей, в общем объеме продаж предприятия.

Примерами такой связи являются группы равнозначных потребителей, аналогичных производственных процессов, затратных факторов и т.п. С этих позиций предприятиям присущи следующие диверсификационные стратегии:

- ориентация на одну общую сильную позицию или ресурс, когда все хозяйственные области тесно связаны друг с другом;
- ориентация в ходе диверсификации на несколько общих позиций или ресурсов, когда каждая хозяйственная область связана, по крайней мере, с другой хозяйственной областью предприятия;

- диверсификационная стратегия, направленная на создание конгломератов путем покупки новых предприятий (в эту категорию входят предприятия, которые добились резкого роста доли на рынке в результате проникновения преимущественно новых, несвязанных с предыдущей деятельностью хозяйственной сферы);

- пассивная стратегия, когда предприятия осваивают ряд не связанных хозяйственных областей и не придерживаются политики создания фирменных конгломератов.

При практической реализации инновационных стратегий диверсификации возникают иные подводные камни. Крупные, сложные системы наиболее подвержены сбоям и разрушениям. Руководители должны понимать предельные размеры предприятия, иначе в организационном плане неизбежны трения между благополучными производствами и предприятием в целом. Несмотря на продекларированную общность интересов, этот процесс может вести к попыткам перспективных производств стать независимыми, вплоть до попыток отделиться. С подобными явлениями сталкиваются все, кто работает в условиях многопрофильности [3]. Забывать о них - значит увеличивать риск неудачи. Например, на крупном металлургическом заводе создали цех напыления покрытий на детали электронной промышленности и машиностроения. Но, организовав устойчивые связи с заказчиками, цех отделился от завода в самостоятельную фирму. Поэтому важно всегда добиваться баланса экономических интересов и отдельных подразделений, и работников.

Например, были созданы побочные производства, требующие по сравнению с основной деятельностью меньше затрат капиталовложений и имеющих высокую доходность. Основной вывод, полученный в процессе реализации такой стратегии, заключается в следующем. Нельзя организовывать новые производства, резко отличающиеся по технологии от основного, а сам процесс должен способствовать реализации производственных

и иных целей предприятия в целом. Самой сложной оказалась проблема управления созданными производствами, выработка стратегии и обеспечение ее реализации, система руководства.

По некоторым оценкам, на рынках с медленными темпами роста предприятия получают доход, как правило, пропорционально степени диверсификации. К этой стратегии предприятия обычно прибегают и при неблагоприятных результатах хозяйственной деятельности. Для предприятий, успешно выступающих на рынке, диверсификация не является определяющим стратегическим направлением.

Решающим критерием успеха являются не абсолютные размеры или степень диверсификации предприятия, а его специфика и доля на рынке. Так, многопрофильные предприятия могут оказываться в невыгодном положении в конкурентной борьбе с узкоспециализированными предприятиями. Это положение усугубляется, если новая сфера резко отличается от основного профиля предприятия. Ряд исследователей выделяют следующие характерные черты, которыми должны обладать предприятия, чтобы добиться успеха [8]:

- ограничение основных сфер деятельности до 3-4;
- сосредоточение внимания на производствах с низкой капиталоемкостью;
- ограничение 30% доли самой крупной сферы деятельности из соображений снижения риска;
- активизации усилий преимущественно в тех отраслях, где предприятие занимает лидирующие позиции;
- вывод из состава предприятия или расформирование убыточных подразделений;
- разумная степень централизации управления;

- жесткий контроль за распределением и использованием финансовых ресурсов, с тем, чтобы руководители самостоятельных производств не могли использовать средства предприятия в своих интересах.

Представляется, что в условиях переходной экономики актуальны инновационные стратегии диверсификации, базирующейся на базе основного профиля предприятия. Тем более при этом следует учитывать ограничения на границы диверсификации, возникающие вследствие жесткой организации и узкой специализации ресурсов предприятия.

При оценке перспективности того или иного профиля предприятия рекомендуется, в первую очередь, обращать внимание на то, как влияет диверсификация на издержки производства. Если затраты в рамках какого-либо профиля являются по своей природе, в основном, постоянными, то их разбивка по разным участкам с большими объемами продаж ведет к значительному снижению удельных издержек.

Приведем укрупненный перечень преимуществ, которые может получить предприятие от диверсификации за счет расширения сферы применения своего ключевого профиля:

- научные исследования и разработки - сокращение сроков разработок, достижение критической величины объема работ, повышение инновационной активности благодаря привлечению более квалифицированных специалистов;

- снабжение - получение ценовых скидок, улучшение условий платежей, поставок и обслуживания в результате усиления позиций в переговорах с поставщиками;

- обработка заказов - экономия трудозатрат, ускорение обработки и улучшение использования средств обработки, упрощение процедуры заказа для покупателя;

- логистика - повышение скорости и эффективности погрузочно-разгрузочных и подъемно-транспортных работ, снижение материальных потерь;

- производство- повышение качества конечной продукции: увеличение загрузки машин и оборудования;

- контроль качества - экономия трудозатрат, повышение качества конечного продукта;

- реклама - снижение удельных затрат на рекламные объявления, повышение эффективности рекламы путем достижения критической величины расходов на нее;

- товарные знаки - снижение удельных затрат на рекламу и стимулирование сбыта, взаимная поддержка репутации товара на рынке;

- сбыт - сокращение затрат на содержание товара в сбытовой сети, использование более квалифицированных продавцов, усиление позиций в переговорах с посредниками;

- послепродажное обслуживание - экономия трудозатрат, уплотнение сети обслуживания и повышение загрузки соответствующих мощностей.

Перечисленные преимущества имеют решающее значение для предприятия в том случае, когда диверсифицированный профиль оказывает большое влияние на издержки производства или качества продукции.

В целом, диверсификация путем расширения сферы применения ключевого профиля является важным средством выживания. В этом случае предприятие может использовать свои возможности осуществлять тот или иной вид хозяйственной деятельности в нескольких сферах, получая эффект дифференциации в виде снижения удельных издержек и выгоды от расширения номенклатуры продукции и услуг.

При разработке инновационных стратегических диверсификационных решений, предприятию, прежде всего, важно выбрать профиль, кото-

рый перспективен в нескольких сферах. При определении таких сфер деятельности необходимо учитывать степень схожести отдельных рынков.

Литература

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993.
2. Бурков В.Н. Человек. Управление. Математика. - М.: Просвещение, 1989.- 160с.
3. Градов А.П., Вещунов А.П., Вещунова Н.А. Самостоятельность и управление производственным профилем предприятия. - М.: Экономика, 1990. -237с.
4. Арбитражное управление предприятием: Практик. пособие. -М.: Дело, 2000.
5. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. - 1120 с.
6. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В.В.Ковалева. Спб.: Экономическая школа, 1997. - 1166с.
7. Богачев В.Ф., Бузановский С.С., Рогов С.В., Сергеев Д.В., Филиппов Д.Н. Промышленность России. Антикризисные стратегии предприятия. «Корвус», Спб.: 1996.
8. Волков С.И. и др. Построение сложных экономических систем. Учебное пособие/С.И.Волков, А.Н.Ролланов и др. - М.: Финансы и статистика, 1982.-215с.