

## Методы совершенствования предпринимательского управления

© 2009 Д.Н. Тимофеев

Оренбургский государственный университет

Предпринимательское управление в компании характеризуется как основная координирующая и интегрирующая сила сложных управленческих процессов, в которых оно интегрирует науку, производство и бизнес; основополагающий фактор перевода экономических систем разного уровня на инновационный тип развития, отражающий реальность и специфику деятельности в условиях неопределенности коммерческого результата инноваций и изменчивости конъюнктуры промышленного рынка в России.

*Ключевые слова:* предпринимательское управление, направление совершенствования, рыночный механизм.

Предпринимательское управление предоставляет возможность не только текущего, но и перспективного позиционирования компании, прогнозирования ее доходов и других результатов деятельности, а не просто устранения существующих недостатков в стратегии развития.

Функционирование сложного рыночного механизма в промышленности приводит к различным и часто противоречивым решениям (особенно с позиций оценки их качества). Так, потребность в гибкой структурной организации и внедрении принципиально новых технологических направлений нередко входит в противоречие с потребностью достижения наискорейших результатов, возможных при существующих технологических условиях. При этом краткосрочные цели могут вступать в противоречие с выработанной стратегией, а понятие качества деятельности на практике трансформируется в набор показателей, не отражающих истинную картину происходящих процессов. Эти обстоятельства обуславливают разработку согласованных подходов к измерению, оценке и эффективности управленческой деятельности в инновационной предпринимательской компании. Разработка таких подходов осуществляется в двух направлениях совершенствования предпринимательского управления.

Первое направление можно условно назвать «поведенческим». Основное внимание здесь концентрируется на уровне отдельных управленческих работников<sup>1</sup>, их задач и действий, а эффективность процессов управления, по существу, определяется качеством взаимодействий отдельных работников в коллективе, а также временем

<sup>1</sup> В качестве основных характеристик управленческого работника выбраны: профессиональная подготовленность (стаж управленческой работы, знание теории управления, уровень образования); мотивация поведения (стремление к профессиональному росту, уровень удовлетворенности работой); стиль работы (ориентация работника, особенности влияния на сотрудников, распорядок рабочего дня).

прохождения процедур разработки и принятия управленческих решений.

Влияние изменений внешней и внутренней среды моделируется структурой связей трех групп переменных: отношения системы управления к среде; внутренних связей и элементов системы; обусловленности функционирования и эффективности системы управления.

В рамках данного подхода на основе социометрических исследований была разработана методика анализа эффективности деятельности управленческих работников и коллектива в целом, определены переменные и параметры эффективности процесса разработки и принятия стратегических управленческих решений в системе «управленческий работник - управленческая ситуация - управленческий процесс»<sup>2</sup>.

Первая группа переменных характеризует параметры организационной среды с точки зрения эффективности управленческой деятельности и помогает найти ее границы.

Из анализа второй группы переменных видно, что основное внимание в этой подсистеме взаимодействий обращается на участие управленческого работника в реализации решений. В качестве критерия эффективности решений выбирается качество исполнения решений.

Подсистема «управленческий процесс» использует разграничение прямых и косвенных управленческих ситуаций. Прямые ситуации формируют цели и задачи деятельности компании, косвенные - параметры организации и ее составляющие.

Второе направление совершенствования процессов предпринимательского управления представляет поиск таких параметров состояния, которые в большей степени характеризуют эффективность, могут быть измерены, проконтролированы и являются управляемыми. Такие требования к параметрам привели к измерению и оцен-

<sup>2</sup> *Кхол И.* Эффективность управленческих решений. М., 2002.

ке предпринимательского управления как степени соответствия деятельности компании поставленным целям с помощью совокупности количественных и качественных индикаторов и показателей их динамики, отражающих изменения производительности труда.

Как правило, измерение результатов в управлении осуществляется с помощью критериев оценки. Такими критериями измерения результатов управленческих решений могут являться: пригодность, правильность и точность, полнота, уникальность, надежность, понятность, контролируемость, экономическая эффективность<sup>3</sup>.

Создание системы измерения управленческих решений не ограничивается стандартным набором показателей, позволяет формировать и оценивать их новые предпринимательские конструкции.

По нашему убеждению, в условиях конкурентной борьбы приоритет имеет принцип эффективности предпринимательского управления.

Укрепление конкурентных позиций промышленной компании - первое решение по совершенствованию стратегического управления. Другим стратегическим решением компаний является укрепление ресурсного потенциала. Исследования, проведенные в ООО НПП "Энергия", показали, что компании, в которых высший управленческий персонал быстро адаптируется к рыночным изменениям, находят ресурсы для нововведений и создают возможности для роста конкурентоспособности компании.

Диагностика деятельности ООО НПП "Энергия" показала необходимость проведения изменений в организационной структуре, функциях и задачах подразделений и механизме разработки решений, ориентированных на постоянные изменения рыночной ситуации. Положительное решение этих вопросов повлияло не только на доходы компании, но и на создание корпоративного духа работников и уверенность в будущую стабильность развития. В данной связи дальнейшая структурная реорганизация была встречена с пониманием ее необходимости всем коллективом. Проведенные изменения помогли создать новые рынки сбыта в России и выйти на международный рынок.

Внедренная новая технология разработки стратегических управленческих решений и оценок их эффективности послужила основанием для обобщения подходов к принятию управленческих решений. В качестве критериев были предложены; пригодность, точность, надежность, по-

нятность, контролируемость, экономическая эффективность. Внедрение критериев изменило систему оценки вклада каждого работника в достижение результатов деятельности компании.

Следует отметить, что совершенствование стратегического управления в компании стало возможным только со сменой контролирующего собственника.

Параллельно велась работа по следующим нескольким направлениям.

Подверглась реорганизации система продаж. Была разработана дилерская программа, направленная на стимулирование покупок со стороны коммерческих потребителей продукции; заключены прямые соглашения о партнерстве между ООО НПП "Энергия" и администрациями основных регионов России; разработана и внедрена система сертификации технических центров по обслуживанию продукции. Для проведения этих мероприятий потребовались первоначальные инвестиции в размере около 100 млн. руб. в течение первых трех месяцев работы и еще около 100 млн. руб. в течение последующего года.

Были достигнуты договоренности с областной администрацией и службой судебных приставов о том, что ООО НПП "Энергия" разрешается иметь один расчетный и один валютный счет для обеспечения жизнедеятельности компании. Этот счет не блокировался инкассовыми поручениями из налоговой инспекции и службы судебных приставов.

В связи с тем, что существовала угроза блокировки счетов компании со стороны кредиторов, было принято решение о переводе производства на толлинговую схему. Были созданы два торговых дома: один - по закупке сырья и материалов, который фактически выполнял функции управления снабжения; второй - по продаже запасных частей и комплектующих. При этом собственником сырья, материалов и готовой продукции являлись данные торговые дома и при аресте имущества судебные приставы могли арестовать только здания и сооружения, принадлежащие ООО НПП "Энергия".

Проведена реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность была разделена на задолженность государственным структурам (бюджеты, внебюджетные фонды и государственные предприятия), задолженность за энергоносители ("Оренбург-энерго", "Оренбургские городские электросети" и пр.), задолженность перед банками и коммерческую задолженность (поставщики и потребители товаров и услуг).

Со всеми крупными кредиторами были проведены переговоры и выработаны компромисс-

<sup>3</sup> Отметим, что некоторые измерители настолько трудно практически использовать, что это не оправдывает их разработку. Для оценки достоверности и надежности существуют специальные методы.

ные условия реструктуризации долгов. Коммерческие долги выкупались с дисконтом до 60% от номинала.

Осуществлялся поиск высококвалифицированных менеджеров (как в коммерческие структуры, так и в производство) по Оренбургской области и России.

Компания заключила соглашения с Администрацией области о выплате задолженности по заработной плате в течение полутора лет.

Все производственные мощности дочерних компаний в течение года были переведены на баланс ООО НПП “Энергия”, сами дочерние компании ликвидированы. Исключения составили лишь заводы специнструмента и нестандартизированного оборудования, которые не были задействованы в производственной цепочке, а выполняли лишь небольшие заказы со стороны основного производства. На этих заводах были сохранены снабженческие и сбытовые структуры, и их основной задачей был поиск заказов.

К основным проблемам, которые пришлось решать ООО НПП “Энергия” в процессе управления, относились: кадровая проблема; агрессивная позиция некоторых крупных кредиторов, которые требовали для себя эксклюзивных условий погашения долгов, низкое качество комплектующих узлов и деталей.

В начале 2005 г. около 80% поломок приходилось на покупные комплектующие. В дальнейшем к поставщикам были выдвинуты жесткие требования по качеству. В результате совместных усилий ООО НПП “Энергия” и его поставщиков удалось за два года уменьшить процент поломок в 4 раза.

Задачами стратегического управления явились: формирование бизнесов, ориентированных на самостоятельные рынки сбыта своей продукции; снижение доли постоянных затрат в общих затратах компании; организация рыночных механизмов взаимодействия между бизнесами, обеспечивающих снижение затрат по каждому из производственных переделов; формирование динамичных управленческих команд, способных и заинтересованных в повышении эффективности деятельности.

Основным принципом действий компании стал переход к предпринимательской системе управления.

В производственном процессе выделились продукты, имеющие самостоятельные рынки сбыта; ООО НПП “Энергия” было разделено на несколько самостоятельных бизнесов; собственник сформировал стратегию развития каждого бизнеса в отдельности, получил ясные критерии для оценки их эффективности; по завершении

каждый бизнес стал работать независимо и приносить доход.

В ООО НПП “Энергия” были сохранены функции стратегического предпринимательского управления.

Данные меры позволили в относительно короткие сроки стабилизировать финансовое положение компании. Объем производства в 2007 г. по отношению к 2005 г. на ООО НПП “Энергия” вырос в 3 раза. В течение полутора лет была полностью выплачена задолженность по заработной плате, сформирована обширная дилерская сеть в России, на Украине, Беларуси, Казахстане и Таджикистане. Были возобновлены поставки продукции в более чем 10 стран. Численность персонала сократилась на 10 %, а размер средней заработной платы увеличился за два года более чем в 2 раза.

Стратегическое предпринимательское управление в ООО НПП “Энергия” привело к стабилизации деятельности компании: произошло сокращение точки безубыточности на 30% за счет перевода части постоянных затрат в переменные и снижение части постоянных затрат, уменьшение численности персонала на 13% за счет оптимизации загрузки мощностей при сохранении производственных показателей; менеджмент активизировал усилия по выводу продукции на рынки, что позволило увеличить загрузку обеспечивающих и сервисных компаний.

После восстановления стабильной работы руководством был взят курс на повышение экономической эффективности деятельности и увеличение прибыли. Так, за период с 2005 по 2007 г. численность персонала была сокращена с 1700 до 900 чел. при сохранении объема производства, такими мерами руководство предприятия пытается увеличить рентабельность, для того чтобы к 2009 г. объем продаж составил 500 млн. руб. в год.

Следует отметить, что предпринимательское управление предполагает прогнозирование научно-технологического развития компаний, обновления их производственного аппарата, организационно-экономических отношений, развития основных ниш рынка конкретных товаров.

Прогнозирование и планирование осуществляется в условиях неопределенности рыночной среды, которая лежит в основе инвестиционного риска, связанного с реализацией любой инновации в предпринимательстве.

Анализ инновационного потенциала в зависимости от уровня компании (фирма, корпорация) существенно различается по набору конкретных исследований, методам, системности потенциала, составляющим его элементам, связям с системой более высокого порядка.

Применительно к современной компании, с широкой диверсификацией производства, мощным научно-инженерным комплексом, анализ инновационного потенциала проводится, как правило, по основным видам продукции или по инновациям, которые должны стать таким продуктом.

Методом сравнения с отечественными и мировыми аналогами оцениваются технологическая система производства продукта и ее способность обеспечить в прогнозируемом периоде новый, конкурентоспособный уровень его качества. Так подготавливается целевая исходная информация для принятия стратегического решения: а) о наращивании инновационного потенциала; б) о его развитии; в) о его способности обеспечить обновление продукции и технологий ее производства; г) о путях и сроках пополнения потенциала. Инновации связаны, как уже отмечалось, с рисками.

Исторические этапы исследования экономической природы риска, показывают, что в его основе лежит неопределенность в отношении будущих событий. Риск связан с субъективностью оценки неопределенности экономическими субъектами. В отечественной и зарубежной практике известны различные методы оценки риска, связанного с принятием стратегических управленческих решений инвестиционного характера. Эти методы базируются на сочетании различных формализованных и неформализованных приемов, степень сочетания которых различна и зависит от разных обстоятельств.

Внедрение комплексной системы эффективной инновационной деятельности наиболее плодотворно в тех компаниях, где широко используются обоснованные нормы расхода ресурсов, а также ведется их достоверный учет на различных уровнях производства. В компаниях, где эти вопросы не решены, внедрение комплексной системы следует начинать с предварительной работы по указанным направлениям.

Инициативы по инновационному предпринимательству в компании лишь тогда имеют шансы на успех, когда они продуманы до конца.

Прежде всего, предпринимательство предполагает наличие организационных единиц, проводящих предпринимательские операции (“центры” или “сегменты”). Руководить ими должны предприниматели, ответственные за обработку строго очерченных деловых пространств (“сегменты продукт-рынок”, “производственные семьи” и т.д.). Однако создания одних только “центров прибыли” недостаточно. Столь же мало смысла в работе амбициозных предпринимателей, если они не могут действовать по рыноч-

ным правилам. Часто это бывает обусловлено тем, что на внутренних рынках расчетные цены устанавливаются административно, или же тем, что вычленение центра (например, отдел электронной обработки данных или рыночных исследований) вследствие своей недостаточной массы не оставляет шансов на выживание на рынке. Основное направление организационной работы в инновационном управлении - сегментирование<sup>4</sup>. “Модульные”, “сфокусированные” или “фрактальные” организационные модели постоянно приводят к такой сегментации. Создание подобного рода центров одновременно означает начало борьбы с неэффективным распределением ролей между руководителями, сотрудниками и штабными специалистами.

Для ведения дел на самостоятельной предпринимательской основе сегменты должны располагать минимумом автономии и автаркии. Вычленяя функциональные области, например, сбытовые фирмы или опытно-конструкторские звенья, необходимо тщательно проверить, действительно ли речь идет о жизнеспособных предпринимательских центрах<sup>5</sup>.

Следует иметь в виду, что организаторам-менеджерам структурных изменений необходимо постоянно учитывать то обстоятельство, что сегментирование не ограничивается односторонне лишь областью организации руководства (концерны, отрасли, бизнес-союзы и т. д.) или лишь сферой организации труда (производственные сегменты, например, “самостоятельные производственные единицы - IBM в Германии, дедигированные<sup>6</sup> места, группы с частной автономией, субпредприниматели и т.д.). Ключевая концепция сегментирования, напротив, имеет многоступенчатый характер, например, концепция Фольксваген АГ. Лишь таким образом осуществляется энтрепренеринг от базиса до вершины.

Предпринимательские центры (подразделения, заводы, команды и т.д.) всегда включены в

<sup>4</sup> Сегментные единицы - это максимально закрытые организационные единицы, способные самостоятельно существовать и связанные с остальной частью компании лишь с помощью обозримого числа точек пересечения. Деловые отношения между сегментами осуществляются по рыночным законам.

<sup>5</sup> Классический состав центров включает в себя центр по сбыту (разъездная работа), центр по затратам (источники возникновения затрат), центр по прибыли (отрасли, центральные области сервиса), а также центр по инвестициям (сегмент с собственной правовой формой). Совсем недавно этот спектр пополнился новыми вариантами, такими, как “центр производительного труда”, “перформанс-центр” или “центр создания стоимости”. Чаще всего они представляют собой интерполяции основных форм.

<sup>6</sup> Dedizieren - посвящать, дарить, присваивать.

какую-либо организационную инфраструктуру. При этом инфраструктурные единицы выполняют, главным образом, две функции: а) функцию координации - имеется в виду понимание руководителями необходимости создания более "стройной" структуры; б) функцию услуг, при которой из специалистов, действующих в области обеспечения качества, снабжения, ЭВМ, кадров, обслуживания и т.д., получают те, кто предоставляет услуги.

Не только деловые центры, но и инфраструктура должны вести предпринимательскую деятельность. Поэтому по логике вещей о "центрах" речь идет и тогда, когда мы говорим о холдингах, областях предпринимательства, перекрестных функциях и других центральных учреждениях.

Чрезвычайно важны для менеджера предпринимательской компании глубокие знания рынка инновационных товаров, в том числе ноу-хау, информации, технологии, специфики интеллектуальной собственности и т.п.

Суммируя все вышеизложенное, предпринимательское управление в компании можно охарактеризовать: как основную координирующую и интегрирующую силу сложных управленческих процессов, в которых оно интегрирует науку, производство и бизнес; основополагающий фактор перевода экономических систем разного уровня на инновационный тип развития, отражающий реальность и специфику деятельности в условиях неопределенности коммерческого результата инноваций и изменчивости конъюнктуры промышленного рынка в России.

*Поступила в редакцию 07.03.2009 г.*