

Реализация механизма адаптивного управления в малом и среднем промышленном бизнесе

© 2012 А.А. Кашпур

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

E-mail: fomin@sseu.ru

Адаптивное управление играет важную роль в деятельности малых и средних промышленных предприятий. Реализация механизма адаптивного управления на этих предприятиях осуществляется через одну из управленческих подсистем, особенности которых рассматриваются с позиции осуществления адаптивного управления.

Ключевые слова: адаптивное управление, промышленность, малый бизнес, управленческая подсистема.

Адаптивное управление играет важную роль в деятельности промышленных предприятий малых форм. Оно позволяет предприятию добиваться конкурентных преимуществ при эффективном использовании адаптивных механизмов, а его игнорирование в большинстве случаев ведет к неудачам. Реализация адаптивного управления на промышленных предприятиях малых форм осуществляется через одну из управленческих подсистем.

Теоретически перед руководством предприятий малого и среднего промышленного бизнеса (МСПБ) ставится задача по формированию такой управленческой подсистемы, ответственной за формирование стратегии, в рамках которой (в числе прочего) можно внедрять механизмы адаптивного управления. Наиболее эффективно подсистему стратегического управления можно реализовать путем формирования конкретной организационной единицы (отдела), обладающей необходимыми полномочиями. В принципе, структура такого стратегического отдела напрямую не зависит от размера предприятия, однако субъекты МСПБ обычно испытывают трудности с созданием такого органа, справедливо сомневаясь в его рентабельности.

Вместе с тем, отнюдь не обязательно деятельность по стратегическому управлению непосредственно связывать со структурной единицей предприятия, поскольку формированием стратегии может заниматься лично руководитель предприятия, ответственный за внедрение механизма адаптивного управления в субъекте МСПБ.

В любом случае деятельность по разработке стратегии должна быть подкреплена соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, определяющими правила, характеризующие воплощение стратегии в жизнь.

По своей сути организационные основы управления на промышленных предприятиях малых форм значительно отличаются от их аналогов на крупных предприятиях. Отличительной чертой субъектов МСПБ является более простая организационная структура, где одни и те же лица могут совмещать несколько должностей и функциональных обязанностей.

Крупные промышленные предприятия имеют возможность формировать обособленные подразделения, занимающиеся разработкой стратегии, в то время как малые и средние промышленные предприятия обычно лишены такой возможности. Задачи стратегического управления в структурах МСПБ обычно ложатся на плечи руководителя организации и его заместителей. В некоторых случаях рядовые сотрудники компании также принимают участие в стратегическом управлении, что характерно, например, для матричной модели организационного устройства.

Практической реализацией стратегии предприятия, в том числе субъекта малого и среднего промышленного бизнеса, занимаются исполнительские группы. Исполнительские группы, будучи связанными информационными потоками с системой управления предприятием, задействованы в процессе реализации производственной деятельности. Информационное обеспечение каждой подсистемы поддерживается администрацией базы интеграции подсистемы, которая представляет собой объединение банка нормативной, справочной, методической и архивной информации и персонала, выполняющего администрирование, поддержание и актуализацию соответствующих баз данных.

Малый и средний промышленный бизнес по своей природе чаще всего сталкивается с «кадровым голодом», когда сотрудников предприятия не хватает для полноценного ведения деятельности. Комплектация исполнительских групп в

рамках ограниченных штатных единиц выступает серьезной проблемой в деятельности МСПБ, решение которой может заключаться в совмещении обязанностей, когда сотрудник компании имеет возможность участвовать в деятельности сразу нескольких исполнительских групп.

Можно выделить следующие основные исполнительские группы в рамках деятельности субъекта МСПБ¹:

1. Группа мониторинга предприятия и среды его функционирования.

В обязанности группы мониторинга входит подготовка и архивирование протоколов риска, регистрация данных о всех происшедших негативных событиях в хозяйственной деятельности предприятия, приведших к потерям, о фактических потерях и убытках, затратах на компенсацию возникших потерь, созданных резервах и т.п., а также статистическая обработка и анализ зафиксированных данных, подготовка регулярных аналитических отчетов о текущем состоянии и нормативных изменениях хозяйственной среды.

2. Группа анализа внешней среды.

Группа анализа внешней среды участвует в формировании и воплощает в жизнь программы и календарные планы проведения работ по периодическому и экстренному анализу внешней среды субъекта МСПБ. В спектр задач группы анализа внешней среды включаются определенные мероприятия по использованию адаптированной к условиям конкретного предприятия и утвержденной руководством предприятия методики анализа внешней среды.

3. Группа планирования стратегических мероприятий.

Группа планирования стратегических мероприятий и планирует, и реализует регулярные действия по управлению малыми и средними промышленными предприятиями в заданных ресурсных границах.

Кроме того, группа планирования стратегических мероприятий устанавливает уровни хозяйственного риска, который будет считаться приемлемым на определенный период времени или для рассматриваемого пробного решения и т.п., а также участвует в принятии решения о приемлемости достигнутого уровня хозяйственного риска.

В то же время предложения и обоснования по установлению того или иного уровня хозяйственного риска подготавливаются Группой планирования стратегических мероприятий и должны согласовываться с Группой анализа внешней среды. Роль блока координации в этом случае сводится к обеспечению контроля и соблюде-

нию принятых руководством решений в текущей хозяйственной деятельности предприятия.

Ядром планирования стратегических мероприятий является “служба планирования и координации”, которая осуществляет планирование и организацию всей работы. Эта служба выполняет следующий комплекс задач:

- поддержание взаимосвязи с руководством предприятия и другими подсистемами управления предприятием;

- определение периодичности проведения работ по контролю риска функционирования предприятия;

- определение состава работ очередного цикла контроля и управления;

- определение момента начала работ по внедрению пробного решения;

- организацию взаимодействия исполнительских и информационных групп.

4. Группа перспективного методического развития.

Воплощение управленческих решений сопровождается формированием методической базы, которую промышленное предприятие малых форм в дальнейшем использует. Группа перспективного методического развития систематизирует стратегические решения с целью фиксации разовых достижений предприятия и формирования направлений перспективного развития. Такие решения направлены на повышение эффективности деятельности предприятия, поскольку все составные элементы успеха образуют методику, применяемую в дальнейшем.

Как уже отмечалось, руководству субъекта МСПБ отводится ключевая роль в принятии управленческих решений. Отчеты групп (подсистем) ложатся в основу управленческих решений руководства компании, однако последнее слово всегда остается за руководителем. Точно так же именно руководитель рассматривает и утверждает программы мероприятий по реализации стратегии, утверждает предложенные хозяйственные решения вместе со стратегическими программами, если считает их обоснованными, либо отвергает их. Заметим в связи с этим, что непосредственная реализация мероприятий по внедрению новой стратегии часто может противоречить деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, так как требует затрат, не приносящих сиюминутной выгоды.

Крайне важно, чтобы окончательные управленческие решения принимались на высшем уровне управления с учетом всех факторов внешней и внутренней среды, когда стоящие перед рассматриваемым предприятием глобальные цели,

**Реализация механизма адаптивного управления для каждой
из исполнительских групп в рамках деятельности МСПБ***

Подсистема	Направления деятельности
Группа мониторинга предприятия и среды его функционирования	1. Анализ с точки зрения устойчивости деятельности бизнес-субъекта: персонала организации; производственных мощностей; оргструктуры предприятия; системы поощрений и взысканий; основных фондов и оборотных активов; состояния налоговой отчетности
Группа анализа внешней среды	1. Анализ с точки зрения устойчивости деятельности бизнес-субъекта: действий конкурентов; действий поставщиков; состояния рыночной среды; взаимоотношений с органами государственного регулирования; логистических цепочек бизнес-субъекта 2. Выявление краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных рисков внешней среды 3. Ранжирование рисков по величине урона и вероятности возникновения
Группа планирования стратегических мероприятий	1. Встраивание системы адаптивного управления в систему управления МСПБ в целом 2. Разработка мероприятий по парированию рисков
Группа перспективного методического развития	1. Фиксирование экономических показателей предприятия, достигнутых в ходе реализации стратегии с позиции достижения адаптивности 2. Усовершенствование системы оперативного адаптивного управления 3. Систематизация методик адаптивного управления

* *Никифорова С.В., Владимирова И.А.* Адаптивное управление в промышленности. СПб., 2008.

связанные с обретением стабильности, устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными, второстепенными целями отдельных подразделений и их управляющих.

В рамках реализации метода адаптивного управления для каждой из исполнительских групп определяются собственные направления деятельности (см. таблицу).

Следует отметить, что деятельность исполнительских групп варьируется в широких пределах, исходя из специфики деятельности организации. Различные цели и задачи, которые стоят перед субъектом МСПБ, каждый раз образуют нетиповую ситуацию, особенности которой не-

обходимо учитывать в практике создания этих исполнительских групп.

Безусловно, структура малого и среднего промышленного бизнеса обладает высокой гибкостью, что дает определенное пространство для маневра как при создании исполнительских групп, так и при их работе. С другой стороны, нехватка кадров обычно не позволяет малым предприятиям создавать разветвленную структуру этих групп. Найти “золотую середину” между этими тенденциями - непростая задача для профессионального управленца.

¹ *Никифорова С.В., Владимирова И.А.* Адаптивное управление в промышленности. СПб., 2008.

Поступила в редакцию 03.09.2012 г.