

Основан в 1983 г.

2/2003

Выходит 6 раз в год

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Учредитель

Совет стран – членов
Международного
научно-исследовательского
института проблем управления

Международный издательский совет

АШБОТ Т.
БАТ-ЭРДЭНЭ Ш.
ВЕЛИХОВ Е.
ГВИШИАНИ Д.
ЕМЕЛЬЯНОВ С.
КОЙЧЕВ Н.
РОДРИГЕС А.
СИЛИН В.
ЧУРГАИ А.

Российскую Федерацию
представляет Российская
академия наук

Ассоциированные члены

Главной редакции –

Институт экономики
Национальной Академии наук
Республики Армения;
Академия управления
при Президенте Республики
Беларусь;
Международная кадровая
академия (Украина);
Союз Немецкой Экономики в РФ;
Представительство немецкой
экономики в РФ;

Шоковое открытие хозяйства, находящегося в процессе социально-экономической трансформации, приводит к тому, что реаллокация ресурсов приобретает более драматичный характер под влиянием требований мирового рынка, отмечает вице-президент РАН Александр Некипелов

Чтобы плоды глобализации распределялись более равномерно, необходима, по мнению лауреата Нобелевской премии по экономике Джозефа Стиглица, коренная ревизия системы управления, т.е. руководящих и контролирующих структур международных экономических институтов

Эффективность присоединения стран ЦВЕ к ЕС директор Агентства внутреннего финансового контроля Болгарии Татьяна Хубенова-Делисивкова ставит в зависимость от того, насколько быстро уровни экономического развития стран-кандидатов будут приближаться к показателям ЕС

Жилищные расходы, считает мэр Москвы Юрий Лужков, должны быть сбалансированы с уровнем развития экономики

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

WWW.PTPU.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ирина Кратко, Елена Пантелеева	
Управление процессом интернационализации фирмы	74
Иосиф Кац	
Антикризисное управление предприятием	82
Лев Фиглин	
Модель управления качеством социальной ответственности организации	86
Виктор Мосейко	
Управление в структурах среднего и малого бизнеса: системно-конструктивистский подход	92
Петр Лабзунов, Роман Попов	
Об организации системы контроллинга на промышленных предприятиях России	97

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Эгон Франк	
Об ответственности совета директоров с экономических позиций	100
Карола Юнгвирт	
Напряженность отношений между наукой и консультированием по вопросам менеджмента предприятий	106

НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Вацлав Дворжак	
Конференция "Форум 2000: мосты через глобальные пропасти"	112
Чему учат финансовые кризисы?	118

Дмитрий Андрианов	
Построение систем учета, анализа и прогнозирования государственных финансов	122

Управление в структурах среднего и малого бизнеса: системно-конструктивистский подход

ВИКТОР МОСЕЙКО

кандидат технических наук,

доцент Волгоградского государственного университета

(Россия)

- *Средний и малый бизнес является более приемлемой сферой для использования концепции управления по изменениям*
- *Наиболее важным качеством для субъекта хозяйствования с точки зрения эффективного управления при меняющихся внешних и внутренних условиях является приспособляемость к ним*
- *В рамках системно-конструктивистского подхода изменения играют роль ключевого инструментального компонента методического обеспечения внутрифирменного управления*

Становление рыночных отношений в России сопровождалось динамичным развитием различных по видам деятельности и организационным формам образований среднего и малого бизнеса и еще раз подтвердило их быструю адаптируемость к постоянно меняющимся условиям. Но успешное функционирование предпринимательских структур невозможно без эффективного внутрифирменного управления. Отсюда актуальность на современном этапе задачи по формированию методического обеспечения внутрифирменного управления в компаниях среднего и малого бизнеса, в частности по разработке инструментально-прикладных аспектов подобного обеспечения.

Необходимость разработки эффективных методов управления в структурах среднего и малого бизнеса

В настоящее время внутрифирменное управление в среднем и малом бизнесе находится, на мой взгляд, на низком уровне. Это обусловлено тем, что:

- у руководящего персонала отсутствуют (или не хватает) *теоретические знания и навыки по осуществлению эффективного управления;*
- *слабо инструментально-методическое обеспечение управления.* Причем, как правило, любой первый вариант решения парализует способность предпринимателя к поиску альтернатив, что делает управление недостаточно вариативным;
- *значимость (или цена последствий) неудачного решения, повлекшего для субъекта бизнеса материальные потери или банкротство, гораздо выше для него самого, чем для других участников рыночных отношений или рынка конкретного региона;*
- для руководства предприятий среднего и малого бизнеса возникающие проблемы часто носят *уникальный характер;*
- такие образования в большинстве своем не могут позволить иметь службы *перспективного планирования и оперативного управления.* В лице руководителя часто совмещаются и исполнительное руководство предприятия, и его планирующий орган. Более того, граница между перспективным и текущим управлени-

ем в них достаточно размыта: одно и то же решение может иметь для предпринимателя и стратегическое, и оперативное значение;

- структуры среднего и малого бизнеса в основном не имеют *формальных процедур* для наблюдения за внешней средой, создания прогнозов, оценки и контроля стратегии, которая реализуется в данное время. Поэтому их руководители при осуществлении функций управления чаще всего ориентируются на *достижение сиюминутных результатов*;

- средние и мелкие компании в подавляющем большинстве не в состоянии иметь техническую базу для применения *эффективных систем информационного обеспечения управления*, осуществляющих сбор, накопление и обработку необходимых данных;

- удачные управленческие решения нередко касаются не непосредственно основной хозяйственной деятельности, а *условий, коммуникаций, мотивационных воздействий, представлений и других отношений нематериально-го характера*.

Представленные выше обстоятельства очерчивают лишь контуры некоторых проблем практического управления, существующих на современном этапе в среднем и малом бизнесе. Функционирование российских предприятий в последние 12 лет показывает, что на многих из них хозяйственный механизм оказался *неприспособленным* к рыночной экономике. Причем структуры среднего и малого бизнеса в силу многих факторов экономического и внеэкономического плана могут сегодня в лучшем случае претендовать на использование только отдельных и разрозненных элементов из арсенала достижений мировой и российской управленческой науки и практики, а в худшем – действовать методом проб и ошибок. Отсюда потребность в развитии новых методов и технологий управления экономическими системами различных уровней.

Управление по изменениям

Наиболее важным качеством для субъекта хозяйствования с точки зрения эффективного управления при меняющихся внешних и внутренних условиях является *приспособляемость* к ним. В этом случае уровень эффективности при применении того или иного метода

управления естественно определять степенью адаптации к имеющимся обстоятельствам.

В приспособлявании бизнеса к постоянным трансформациям велика роль *вариативности* управленческих решений, т.е. многовариантности выбора в ходе их принятия. Причем конкретное управляющее действие реализуется по совокупности изменений, формируемых в состоянии отдельных элементов хозяйствующего субъекта и обусловливаемых проявлениями внешних и внутренних факторов. Этим достигается минимизация негативных последствий при адаптации к изменяющейся среде и возникающим новым требованиям. Подобное представление называется *управлением по изменениям*.

Отмечу, что чем крупнее бизнес-единица (разветвленной ее организационная структура), тем сложнее и менее однозначны отношения по поводу осуществления трансформаций, составляющих содержание управленческих воздействий. Повышается не только неоднозначность и сложность их оценки, но и трудность в прогнозируемости, их совокупная зависимость от различных факторов и действий. Очевидно, что подобные обстоятельства на средних и мелких предприятиях проявляются более умеренно, чем на крупных. Поэтому средний и малый бизнес является более приемлемой сферой для использования концепции управления по изменениям.

Управление по изменениям: системно-конструктивистский подход

Анализ современных методов управления позволяет в качестве наиболее подходящей для эффективной реализации внутрифирменных *изменений* (микроэкономических трансформаций) в предпринимательских структурах среднего и малого бизнеса методологической основы рассмотреть *системно-конструктивистский подход*¹. В его рамках хозяйствующий субъект представляется как единая система,

¹См. Йоханес Рюэгг-Штюром. Новая системная теория и внутрифирменные изменения. – Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С.72-78.; Йоханес Рюэгг-Штюром. Системно-конструктивистская “теория фирмы” и управление процессами глубоких изменений на предприятии. – Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 6. – С.87-91.

состоящая из сети разносторонне связанных между собой элементов. Взаимовлияние последних приводит к появлению новых качеств системы, которые ни в коем случае не могут быть продуктом простого суммирования свойств отдельных частей.

В роли структурных составляющих при системно-конструктивистском подходе рассматриваются разнообразные событийные явления, происходящие в рамках одного хозяйствующего субъекта. Это могут быть действия технологического, организационного, финансового, правового, экологического, коммуникационного характера. В наиболее общем виде их можно подразделить на *материальные* и *нематериальные составляющие*. Первые охватывают те структурные части и элементы, которые осуществляют или отождествляют собой материализацию хозяйственной деятельности в рамках предприятия или отдельного бизнеса. Вторые же охватывают различные причинные (мотивационные) отношения.

Итак, в рамках системно-конструктивистского подхода изменения играют роль ключевого инструментального компонента методического обеспечения внутрифирменного управления. Они не обязательно должны касаться только принципиальных вопросов деятельности организации (например: освоения новых технологий производства, выпуска нового продукта и т.п.). В качестве таковых могут выступать и менее глобальные перемены (нововведения в кадровой политике; новые формы работы с клиентами; дополнения в системе оплаты труда работников; изменения планировки торгового зала; иные маршруты доставки продукта; трансформации технологического процесса в отдельных операциях и т.п.). Обе эти группы модификаций при своей реализации приводят к изменению состояния субъекта бизнеса или отдельных его структурных элементов.

Управление по изменениям: некоторые методические моменты

Большинство методов управления включает в себя различные модельные компоненты, методические или инструментальные по своему характеру. К ним предъявляются разнообразные требования, в частности максимальной *адекватности* инструментальных компонентов, составляющих практическое обеспечение того или иного метода, его теоретических предпо-

сылок и лежащих в их основе методологических обоснований. Другим немаловажным требованием является *простота представления* и *доступность использования* при практическом управлении. Этот императив особенно актуален для субъектов среднего и малого бизнеса.

В качестве базы для анализа состояния тех или иных образований среднего и малого бизнеса в рамках системно-конструктивистского подхода возьмем *функционально-технологическую структуру*. Как уже говорилось, она представляет собой комплексную систему, состоящую из множества разнородных по содержанию структурных элементов материального и нематериального характера, которые в свою очередь можно рассматривать с различной степенью подробности в виде звеньев, потоков и связей между ними.

Звеньями следует считать любые операции, процедуры, события или отдельные действия, направленные на достижение определенного результата, влекущего конкретные изменения в функционально-технологической структуре бизнеса, а следовательно, и в его состоянии. Всякое взаимодействие звеньев как между собой внутри данной структуры, так и со звеньями других параллельных структур вне субъекта бизнеса осуществляется посредством и при помощи соответствующих структуроопределяющих *потоков* и *связей*.

Пример внедрения

Апробирование основных методических элементов представленного выше в общих чертах управленческого подхода проходило на базе ООО "Гремячинский фермер" (Котельниковский район Волгоградской области). Данный выбор обусловлен следующими обстоятельствами. Во-первых, нигде так отчетливо и красноречиво не проявляются практически все трудности, типичные для развития российского среднего и малого бизнеса, как в сельскохозяйственной сфере. Во-вторых, они там имеют большую остроту. В-третьих, для сельского предпринимательства характерны содержательная универсальность и предметное многообразие: бизнес на селе подразумевает реализацию в рамках одного хозяйствующего субъекта самых разнообразных по направленности и содержанию работ (в их числе операции *прогно- тического, организационного, технологического,*

агрономического, агротехнического, агрохимического, финансового, коммуникационного, коммерческого, кадрового характера).

Вот краткая информация об ООО “Гремячинский фермер” на начало сезона 2001 г. Общая площадь обрабатываемых земель составляла 1000 га, из которых 50% приходилось на озимые, 20% – на яровые, остальное – на пары. Основные возделываемые культуры – ячмень, яровая и озимая пшеница, просо и подсолнечник. Так, пшеницы собрано в среднем 40 ц/га. Из техники хозяйство располагало шестью единицами гусеничных и колесных тракторов (“Кировец” и “ДТ”), двумя комбайнами (“Дон”), топливозаправщиком (“ГАЗ”). Общая численность работающих колебалась в течение сезона в среднем от 15 до 20 человек.

Апробирование проходило несколько ступеней. В его рамках фермерский бизнес рассматривался по важнейшим стадиям и функциям управления – *формулирование предпринимательской идеи, формирование и представление функционально-технологической структуры бизнеса, целеполагание, выработка управленческого решения.*

С руководством хозяйства, как правило, перед началом очередного этапа сельскохозяйственных работ проводился учебно-консультативный тренинг. При этом на каждом очередном занятии уточнялась функционально-технологическая структура бизнеса, а также формировались новые цели и управленческие решения, что позволяло более детально учесть особенности тех или иных этапов сельскохозяйственных работ, вновь возникающие обстоятельства, ранее неучтенные нюансы.

Во время тренинга структура фермерского бизнеса рассматривалась с различной степенью подробности на четырех уровнях представления. На начальном (минимально подробном) уровне она состояла из четырех элементов – общее обеспечение функционирования хозяйства; вспомогательные работы; основные сельскохозяйственные работы; внешняя среда для фермерского бизнеса. По мере перехода на более высокие (подробные) уровни представления каждый из этих элементов все больше детализировался.

Так, первый структурный элемент начального уровня – *общее обеспечение функционирования фермерского хозяйства* – на четвертом (максимально подробном) уровне рассматри-

вался уже в виде 49 структурных звеньев. Вот некоторые из них: обеспечение собственной автотракторной техники; обеспечение химическими средствами защиты растений и удобрениями; финансовое обеспечение; страховое обеспечение; кадровое обеспечение основных работ и т.п.

Второй элемент – *вспомогательные работы* – включал 26 звеньев. Среди них: кормовое обеспечение выращивания домашнего скота и птицы; реализация мяса и мясопродуктов; проведение агротехнических и полевых работ по выращиванию овощных культур; осуществление транспортных и разгрузочно-погрузочных работ; осуществление заготовительных работ по обеспечению ГСМ; ведение строительных, ремонтных и монтажных работ для собственных нужд и т.д.

Третий элемент – *основные сельскохозяйственные работы* – развернут до 65 звеньев. В их числе: разработка посевного плана; проведение предпосевной обработки семенного материала; подготовка навесной техники и прицепного оборудования для предпосевной обработки почвы; вспашка посевных площадей; вспашка границ для выделения поворотных полос на поле при посеве; посев озимой пшеницы на основном поле; посев озимой пшеницы на поворотных полосах; обработка посевов озимой пшеницы минеральными удобрениями и химическими препаратами; обработка паров; подготовка самоходной уборочной техники для уборки озимой пшеницы; доставка ГСМ на поле при уборке озимой пшеницы; нарезка загонок для ориентирования на поле во время уборки; транспортировка урожая озимой пшеницы на ХПП или элеватор; хранение урожая озимой пшеницы; переработка урожая озимой пшеницы; реализация урожая озимой пшеницы и продуктов ее переработки и т.п.

Последний элемент – *внешняя среда для фермерского бизнеса* – на четвертом уровне представлен в виде 54 звеньев, объединенных по содержанию в группы – потребители сельхозпродукции, конкуренты, партнеры, контролирующие органы, источники информационного обеспечения.

На четвертом уровне общее число структурных единиц (звеньев, потоков и связей), на базе анализа которых и формулировались далее альтернативы управленческих решений, превысило 400.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Продолжение. Начало на стр. 81.

В развитии малого бизнеса важную роль должны играть поддержка государства и создаваемых им соответствующих институциональных структур. К сожалению, институциональные основы политики государства в этой области формируются слишком медленно и не так эффективно, считает советник Федерального фонда поддержки малого предпринимательства профессор А. Орлов. По его словам, в общем объеме ВВП страны доля этого сектора составляет от 12 до 15%, что, конечно же, недостаточно, потому что только малое и среднее предпринимательство, как показывает опыт западных стран, способно обеспечить быстрый экономический рост в стране. Формально государство не стоит в стороне от забот малого и среднего бизнеса. Год назад его проблемы обсуждались на заседании Государственного совета РФ под председательством президента. Однако сделано только 10% от намеченного. На 2003 г. из федерального бюджета для поддержки малого бизнеса и предпринимательства выделяется лишь 100 млн руб., тогда как Европейский банк дает 500 – 700 млн долл.

Проблема эта обостряется еще и потому, что в ходе предстоящих реформ естественных монополий будет резко сокращена численность работников этих компаний. Только РАО ЕЭС выбросит на рынок труда примерно 130 тыс. человек, а всего безработными могут оказаться около 1 млн. Обеспечить их трудоустройство может только малый бизнес. Учитывая эту ситуацию, высшие государственные органы власти должны уже сейчас в законодательном порядке обязать олигархов выделять 1-1,5% прибыли своих компаний на развитие малых предприятий.

Профессор А. Орлов полагает, что свой вклад в решение проблемы обязаны внести и ученые. В частности, такие научные центры, как Институт экономики, ЦЭМИ, Международный университет, Высшая школа экономики, должны объединить усилия и создать коллективный научный труд, который на основе научного анализа покажет оптимальные направления развития этого сектора.

Окончание на стр. 99.

Постепенное формирование представления о структуре бизнеса от одного уровня к другому делает этот процесс посильным практически для любого предпринимателя (даже с минимальной подготовкой в данной области) и позволяет ему подробно учитывать предметное содержание своего дела.

Основу содержания альтернатив управленческих решений, направленных на достижение той или иной цели, составляли различные воздействия, ведущие к изменению состояния того или иного конкретного элемента структуры бизнеса, а вернее к изменению параметров, определяющих это состояние. Нарастание подробности в рассмотрении элементов структуры бизнеса при переходе от одного уровня представления к другому снижало в содержании решения стратегический и повышало оперативный компонент, что обеспечивало детерминированную связь между стратегическим и оперативным управлением.

В целом при соблюдении всех условий алгоритма проектной реализации для данного фермерского бизнеса сформулировано более 130 управленческих решений. В частности, предложено *найти рыночную нишу в другой предметной области; определить дополнительные сельскохозяйственные культуры, производимые совместно с озимой пшеницей; купить новый колесный трактор по лизингу; приобрести запасные части к автотракторной технике и химические препараты защиты растений в счет будущего урожая; использовать вместо химических органические удобрения (навоз); задействовать льготные условия по налогообложению фермерского хозяйства; привлечь финансовые средства некоторых потребителей своей продукции; обеспечить освоение работниками смежных специальностей; провести предпосевную обработку семенного материала и обеспечить его доставку на поля; проверить готовность агротехники; выполнить все технологические условия по обработке паров (посеву, уборке и т.п.); хранить часть урожая у партнеров или потребителей сельхозпродукции и т.д.*

Возможна еще более детальная структуризация фермерского бизнеса (т.е. более подробное дальнейшее рассмотрение), что позволяет ожидать на выходе еще большее число управленческих решений.