

Д.Г. Коноков, К.Л. Рожков

Организационная структура предприятий

Настоящее учебно-методическое пособие подготовлено в рамках проекта Института стратегического анализа и развития предпринимательства "Обучение управленческого персонала для проведения реструктуризации предприятий" по программе Займа содействия осуществлению приватизации N 3546RU, предоставленного Международным банком реконструкции и развития.

Цель учебно-методического пособия - содействие ускорению реформирования российских предприятий в части создания их оптимальной структуры. В его основе лежат материалы, собранные авторами в процессе консультирования представителей российских промышленных структур. Зарубежный опыт совершенствования организационной структуры предприятий рассматривается в контексте его адаптации к российским условиям хозяйствования.

Учебно-методическое пособие предназначено для руководителей предприятий и их заместителей, менеджеров и других заинтересованных лиц, перед которыми стоит задача реформирования предприятия в новых условиях.

Данное пособие является электронной переработанной версией книги: Организационная структура предприятий/ Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н., издание второе. М.: ИСАРП, 1999. 176 с. (серия "Бизнес-Тезаурус")

© 1998, 1999. Институт стратегического анализа и развития предпринимательства.

Книга также доступна на сайте компании DiVo. За дополнительной информацией обращайтесь: тел. (095) 373-92-64, e-mail: Кирилл Рожков.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Тема 1. Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия

- 1.1. Факторы, определяющие организационную структуру предприятий
- 1.2. Техничко-экономические факторы формирования организационной структуры предприятия

Тема 2. Формирование хозяйственной структуры предприятия

- 2.1. Варианты организации хозяйственной структуры предприятия
- 2.2. Анализ зарубежного опыта формирования хозяйственной структуры

Тема 3. Формирование структуры управления предприятием

- 3.1. Обоснование вида организационной структуры управления
- 3.2. Разработка механизма управления в новой организационной структуре
- 3.3. Организационные аспекты управления персоналом

Тема 4. Механизмы формирования организационной структуры предприятия

- 4.1. Определение круга заинтересованных лиц в процессе формирования организационной структуры предприятия
- 4.2. Организационно-экономические механизмы формирования организационной

структуры предприятия и границы их применения

4.3. Финансово-промышленные группы

Тема 5. Оценка экономической эффективности преобразования организационной структуры предприятия и выбор его окончательного варианта

5.1. Оценка результатов и издержек преобразования организационной структуры предприятия

5.2. Выбор окончательного варианта реструктуризации организационной структуры предприятия

Заключение

Список литературы по теме N1

1. Реструктурирование предприятия. - М.: Дело, 1996
2. Рожков К., Коноков Д. Техничко-экономические аспекты развития малого бизнеса на основе реструктуризации крупных предприятий //Финансовая газета, 1998, N2

Список литературы по теме N2

1. Зелтынь А. Основные направления эволюции крупных промышленных фирм в рыночной экономике// Проблемы прогнозирования, 1995, N1
2. Реструктурирование предприятия.-М.:Дело, 1996
3. Рожков К., Коноков Д. Техничко-экономические аспекты развития малого бизнеса на основе реструктуризации градообразующих предприятий//Финансовая газета, 1998, N2

Список литературы по теме N4

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.-М.:Гном-пресс, 1997
2. Закон Российской Федерации об акционерных обществах
3. Закон Российской Федерации о финансово-промышленных группах
4. Елекоев С. и др. Реструктуризация промышленных предприятий//Вопросы экономики, 1997, N9
5. Коноков Д., Рожков К. Реструктуризация крупных предприятий - благо для малых // Деловой визит, 1998, N2
6. Нещадин А. И др. Преодоление кризиса российской промышленности: финансовое оздоровление и реструктуризация предприятий// Вопросы экономики, 1997, N4
7. Николаев А. Становление системы управления финансово-промышленными группами // Проблемы теории и практики управления, 1996, N3
8. Никологорский Д. Крупные интегрированные структуры в промышленности //ЭКО, 1997, N11
9. Хиль В. Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия //Проблемы теории и практики управления, 1997, N5
10. Черемисина Т. Предприятия в новых условиях: не очерняя и не приукрашивая//ЭКО , 1997, N4

Введение

Переход на рыночную модель хозяйства обнаружил несоответствие технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это, в свою очередь, послужило основанием осуществления на предприятиях процесса реструктуризации, и в рамках его - изменение организационной структуры реструктуризуемых предприятий.

Необходимость перевода центра тяжести экономической политики в стране с макро- на микроуровень экономики отмечена в принятой в октябре 1997 г. правительственной Концепции реформирования предприятий.

По мнению авторов курса "Организационная структура предприятия", изучение последнего позволит управленческому персоналу предприятий получить представление о видоизменениях организационной структуры предприятия в рыночной среде, разработать наиболее рациональный механизм реструктуризации своего предприятия на основе действующего в РФ законодательства и с учетом опыта реструктуризации предприятий в России и за рубежом.

Материалы курса излагаются в определенной последовательности. Так, первый раздел посвящен обоснованию необходимости изменений организационной структуры предприятия. Обращаем внимание читателя на то, что принципиальное решение в этой области может быть принято только в результате параллельного анализа эффективности хозяйственной деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений. Т.е. уже на этом этапе читатель должен получить достаточно четкое представление о рациональности сложившихся производственно-технологических и управленческих связей предприятия.

Разделы 2-4 затрагивают проблемы организационных изменений на предприятии как таковые. При этом авторы исходят из необходимости начать организационное проектирование с определения состава производственных (хозяйственных) подразделений предприятия, затем "связать" получившуюся хозяйственную структуру управленческими связями и лишь вслед за этим определить соответствующий экономико-правовой механизм реструктуризации.

До сих пор на практике, как правило, логика была обратной: вначале в темпе, заданном приватизацией, изменялся организационно-юридический статус, а затем - система производства и управления. Последние при этом зачастую деградировали, поскольку изменение статуса не только не было связано критериями экономической эффективности, но и вообще носило внеэкономический характер. Собственно, это и предопределило плачевные микроэкономические (да и макроэкономические) результаты передела собственности. Поэтому необходимо еще раз предупредить читателя, что настоящий курс - это не руководство по перераспределению имущества в кратчайшие сроки, а обобщение отечественного и зарубежного опыта организационных преобразований, направленных на сохранение и развитие предприятия в условиях рынка.

Исходя из сказанного, ключевыми проблемами раздела 2 являются:
- сохранение тех сложившихся внутрипроизводственных связей предприятия, которые отвечают критериям экономической эффективности и
- формирование внешних связей подразделений предприятия, которые могли бы стать полноценной заменой внутренним, в случае если последние стали неэффективными.

В разделе 3 наиболее значимые из рассмотренных в нем вопросов - это:

- распределение ответственности за результаты реализации определенных видов продукции (услуг) на определенных рынках между определенными подразделениями (отчасти эта задача пересекается с задачей, решенной в разделе 2, отчасти является самостоятельной, поскольку предполагает более детальную увязку производственной и рыночной деятельности подразделений);
- распределение полномочий и ответственности за результаты хозяйственной деятельности между подразделением и предприятием (корпоративным центром).

Раздел 4, в соответствии с заявленным выше подходом, занимает подчиненное положение по отношению к разделам 2 и 3: вполне может оказаться, что вариантность выбора из различных организационно-правовых механизмов реструктуризации на этом этапе может отсутствовать, т.е. все юридические аспекты могут быть предопределены в процессе проектирования производства и управления. Однако вполне возможно, что на этапе определения статуса может произойти некоторая корректировка предварительной определенной хозяйственной структуры, обусловленная сложившимися интересами сторон, а также экономическими характеристиками различных организационно-правовых форм (условия эмиссии и конвертирования акций, налогообложения, учета, арендных и концессионных платежей и т.п.).

Наконец, в разделе 5 читателю предлагается оценить соотношение результатов и затрат на проведение организационных изменений на предприятиях с помощью разработанной авторами методики. Авторы заранее оговариваются, что в ней учтены лишь только наиболее общий и наиболее очевидный набор результатов и затрат, поскольку весь спектр последствий может быть определен лишь с учетом условий конкретного предприятия.

При написании курса авторы не стремились акцентировать отраслевые различия реструктуризируемых предприятий, предлагая для читателя лишь общие принципы и механизмы и имея ввиду, что отраслевая привязка последних может быть осуществлена читателями самостоятельно.

Хотя каждый из последующих разделов курса связан с предыдущими не только общей логикой изложения материала, но и примерами (авторы рассмотрели три предприятия в качестве базовых примеров по принципиальным вопросам курса), но, в принципе может изучаться и как самостоятельный. Таким образом, настоящий курс может рассматриваться и как учебное, и как справочное пособие.

Тема 1. Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия

Чтение	темы	1	поможет	Вам:
- сформулировать суть стратегии (принципиальной целевой установки), которой до сих пор следовало		Ваше		предприятие;
- определить позиции своего предприятия на рынке сбыта;				
- назвать основные принципы применявшейся до сих пор сбытовой политики;				
- оценить произошедшие изменения в кадровом потенциале предприятия;				
- объяснить направление изменений в структуре продукции, произошедшие в последние	г	о	д	ы ;
- оценить состояние капитала и инвестиционную привлекательность своего предприятия;				
- сделать выводы о перспективах существования предприятия;				
- определить круг факторов, влияющих на формирование организационной структуры	п	р	е	д
	п	р	и	я
	т	и	я	;
- провести анализ эффективности функционирования подразделений предприятия в сложившейся		хозяйственной		структуре;
- выявить причины убыточности (низкой рентабельности) производства в подразделениях;				
- сформулировать общие условия выхода подразделений на прибыльную работу.				

1.1. Факторы, определяющие организационную структуру предприятий

! Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру Вашего предприятия

Предприятие имеет право на существование как структура, как организация в том случае, если оно находит более эффективный, чем купля на рынке, способ получения необходимой потребителю продукции, т.е. технологию производства и управления.

Но при этом функционирование предприятия происходит во взаимодействии с внешней для него средой - рынками сбыта и ресурсов всех видов.

Таким образом, формирование организационной структуры происходит как результат взаимовлияния стратегического замысла собственника и внешних условий.

Под организационной структурой предприятия здесь и далее мы будем понимать состав и взаимосвязи всех его подразделений, а также организационно-юридический статус.

Внешняя среда предприятия формируется в результате взаимодействия массы связанных и не связанных с ним субъектов хозяйственной деятельности - покупателей, других предприятий, инвесторов, наемных работников, государства. Каждая группа, вступая в рыночные сделки, руководствуется определенными побуждениями - мотивами. В зависимости от того, насколько важны предприятию те или иные субъекты, оно должно на эти мотивы ориентироваться.

Пересечение всех мотивов прежде всего отражается на номенклатуре выпускаемой предприятием продукции. Более того, как правило, организационная структура любого предприятия "подстраивается" под номенклатуру выпускаемой продукции, объем выпуска и пр. Здесь и далее большинство утверждений будет рассматриваться на трех примерах трех реальных структур. Рассмотрим характеристики выпуска завода "Дормаш", Рефтинской ГРЭС, Ярцевского завода "Двигатель".

! Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием

Пример 1. Завод "Дормаш".

1. БТР-Т-31,32,33 (бронетранспортер)
2. Дормаш Б-90, Дормаш Б-120 (универсальные бульдозеры)
3. Горячий стальной прокат>

Пример 2. Рефтинская ГРЭС.

1. Электроэнергия
2. Теплоэнергия
3. Газозолобетонные блоки
4. Мясо
5. Овощи
6. Рыба

Пример 3. Ярцевский завод "Двигатель".

1. Двигатели
2. Литье
3. Кислород
4. Ацетилен
5. Теплоэнергия
6. Очистка стоков
7. Вода на хозяйственные нужды
8. Мясо
9. Молоко

Первым делом необходимо выяснить, чем руководствуется предприятие, принимая решение о выпуске определенной продукции.

! Сформулируйте существующую стратегию Вашего предприятия

? Попробуйте ответить на вопрос: какой цели в последние 4-5 лет подчинялась работа Вашего предприятия ? Напомним, что до 1992 г. формально целью любого предприятия было выполнение директивного плана. Стратегические задачи определялись вне предприятия. Затем была провозглашена цель получения прибыли и увеличения капитала, а право определять стратегию достижения этой цели получила администрация самих предприятий. Следовало ли этой цели Ваше предприятие и каким образом пыталось ее достичь? Если нет - то какие фактические цели были поставлены во главу угла?

Стратегии можно разделить по мотивам практикующих их предпринимателей:

- сохранение производительной способности имущества (во введении фигурировала как в ы ж и в а н и е) ;
- социальные факторы предпринимательской деятельности (рост имущества, получение и м а к с и м и з а ц и я дохода в краткосрочном и долгосрочном аспектах, рост социального статуса и т.п.);
- индивидуальная привязанность к деятельности определенного рода.

Первая стратегия более или менее пассивна, две другие - активны, но по-разному: вторая более гибка в отношении выбираемых видов деятельности, поскольку ориентируется на наиболее эффективные (в коммерческом отношении) проекты, вторая - более консервативна, т.е. менее чувствительна к коммерческой их стороне.

Безусловно, при создании организационной структуры любого предприятия должны учитываться и потребности их трудового коллектива. Впрочем, приходится констатировать, что данная составляющая формирования организационной структуры в России в настоящее время принимается во внимание даже излишне часто, что идет только во вред функционированию большинства предприятий.

В той мере, в какой предприятие практикует второй тип стратегии, характеристики выпускаемой продукции зависят от рыночных тенденций. Т.е. важнейшим фактором организационной структуры предприятия являются потребительские предпочтения потенциальных клиентов.

! Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия

Продукция, выпускаемая предприятием может быть предназначена для людей узкого круга со специфическими, отличными от других потребностями или для удовлетворения потребностей обычных, повседневных, или для удовлетворения быстро (в результате смены общественных веяний) изменяющихся потребностей. В зависимости от этого мотивы конечных потребителей можно разделить так:

- физиологическое выживание;
- социальные факторы потребления (традиция, престиж, мода, ажиотаж, максимизация полезности и т.п.);
- индивидуальные вкусы и предпочтения.

Если потребителями продукции являются юридические лица, необходимо изучить их собственные стратегии. В той мере, в какой сохраняется производственная ориентация предприятий-потребителей Вашей продукции, сохраняются и их ресурсные потребности.

! Определите доминирующий мотив Вашего персонала

? Попробуйте ответить на вопрос: для чего люди работают у Вас на предприятии? От этого во многом зависит, на что они способны. Если, конечно, эти способности важны для Вашей.

В зависимости от того, какие силы влекут работника на предприятие (простое воспроизводство его рабочей силы, то есть необходимость прокормить себя и семью, социальные факторы занятости, то есть престиж работы, максимизация дохода на труд и т.п. или внутренний интерес к работе) будет зависеть отношение работника к результатам своего труда, а также к результатам работы предприятия. Западная экономическая наука и практика последней половины XX века сломала много копий в поиске способов активизации личности работника в процессе труда - этого требовали принципиальные стратегии предприятий.

Существенное влияние как на функционирование предприятия, так и на формирование организационной структуры могут оказывать и внешние инвесторы. Более того, здесь очень крепка и обратная связь, то есть не только мотивы внешних инвесторов сказываются на производственной деятельности, но и состояние организационной структуры оказывает воздействие на поведение внешних инвесторов. Особенно большую роль данный фактор играет при наличии взаимоотношений с зарубежными инвесторами, для которых состояние организационной структуры является едва ли не основным залогом успешного осуществления инвестиционных проектов.

! Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия

Под инвесторами мы здесь будем понимать не имеющих, а потенциальных совладельцев капитала предприятия. Набор их мотивов отличается от сложившейся стратегии тем, что инвесторы могут не выполнять функции предпринимателя, а просто участвовать в финансировании предприятия. Кроме того, мотив выживания для них вряд ли будет характерным, поскольку, как правило, инвесторов интересует более или менее осязаемый денежный результат. Поэтому наиболее типичными вариантами мотивации здесь могут б

- ы т ь :
- максимизация дохода в долгосрочном (краткосрочном) аспекте;
 - приобретение контроля над предприятием.

В современных условиях хозяйствования влияние макроэкономических параметров на функционирование предприятий и на формирование оргструктуры трудно переоценить. Если многие из перечисленных выше факторов могут регулироваться администрацией предприятий, то данный параметр (как и мотивы потребителей) является полностью неконтролируемым изнутри, а следовательно организационная структура предприятий вынуждена подстраиваться под его воздействие.

! Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность Вашего предприятия

? В какой степени благополучие (неблагополучие) Вашего предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?

Для того, чтобы правильно прогнозировать воздействие макроэкономических факторов на функционирование предприятий необходимо оценить:

- режим налогообложения;
- правовой режим;
- кредитно-денежную политику;
- уровень инфляции и неплатежей;
- условия внешнеэкономической деятельности.

После получения представления о мотивах всех связанных с деятельностью предприятия внешних групп можно определить положение предприятия на рынках сбыта и ресурсов. Данный фактор, в свою очередь, позволяет прогнозировать ожидаемое состояние предприятия, а следовательно, помогает посредством гибкого изменения организационной структуры сглаживать неблагоприятные последствия изменения рыночной ситуации и использовать благоприятное стечение обстоятельств.

! Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов

? Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет - то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции?

Обычно оценка рыночных позиций предприятия происходит по следующим параметрам:

- степень дифференциации рынка сбыта по группам товаров и потребителей (степень качественной однородности продукции и массы ее покупателей);
- устойчивость рынка (жизненный цикл продукции- время от выхода на рынок до снятия с производства и продажи);
- степень коммерческого риска (вероятности потери капитала в результате непредвиденных и з м е н е н и й) ;
- емкость (сколько товаров может быть продано на рынке в течение определенного п е р и о д а) ;
- сила конкуренции со стороны других продавцов товара и продавцов товаров-заменителей (а н а л о г о в) ;
- степень экономической зависимости от поставщиков (есть ли альтернативные каналы с н а б ж е н и я) ;
- степень экономической зависимости от потребителей (есть ли альтернативные каналы сбыта).

В свете всего сказанного выше одной из основных задач функционирования предприятия является возможность влиять на изменения спроса. Гибкая оргструктура является одним из важнейших средств, посредством которых можно оказывать влияние на этот фактор.

! Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям)

? Меняется ли что-то в политике производства, сбыта, цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?

Можете ли Вы влиять на рынок сбыта посредством своей ценовой политики, или Вы вынуждены ориентироваться на ту конъюнктуру, которая там складывается независимо от Вас?

Еще одним важнейшим фактором, влияющим на организационную структуру предприятий является кадровая политика. К сожалению, вплоть до настоящего момента в большинстве регионов кадровая политика администрации предприятий отрицательно влияла на процесс формирования их организационной структуры. Ранее уже отмечалось, что псевдозабота многих руководителей о собственных работниках, попытки сохранения коллектива любыми путями и отказ от необходимых в сложившихся условиях хозяйствования сокращений персонала приводил к необоснованному утяжелению организационной структуры на предприятиях, что, естественно, не давало им возможности функционировать оптимальным образом.

! Сформулируйте основные принципы кадровой политики Вашего предприятия

? Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве? Важна ли Вам производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?

В каком качестве руководителя может интересоваться персонал предприятия: в качестве функционирующей рабочей силы, в качестве числящейся на предприятии, в качестве двигателя развития предприятия, в ином ? Работники – это лишняя обуза или, наоборот, основа предприятия?

На настоящем этапе любому руководителю уже должно быть ясно, что организационная структура должна чутко отзываться на все изменения, происходящие как во внешней по отношению к предприятию среде, так и внутри него. Все изменения, происходившие в России в последние годы, должны были находить свое отражение в изменениях организационной структуры предприятий. И чем дольше организационная структура предприятий оставалась неизменной (а на многих предприятиях она остается таковой и по сей день), тем болезненней будет происходить процесс корректировки на том этапе, когда другого пути выживания предприятия уже не будет.

! Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии за последние три-пять лет

? Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства ?

В пользу каких товаров (видов деятельности) изменилась структура производства (хозяйственной деятельности Вашего предприятия ?

! Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию

? Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта) ? Позволяет ли

технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки?

Производство и технологию обычно оценивают по следующим параметрам:

- 1. Уровень специализации оборудования:**
 - универсальное (для него характерны относительно небольшие стоимость, производительность, затраты на переналадку и ее сроки);
 - специализированное;
 - поточная линия (для него характерны относительно высокие стоимость, производительность, затраты на переналадку и ее сроки).
- 2. Тип движения предметов труда:**
 - с возвратами или без возвратов;
 - степень параллельности движения (размеры партии изделий, периодичность запуска в производство и объемы заделов).
- 3. Характер производственных функций работников и способ их согласования:**
 - нестандартизированные и слабостандартизированные с децентрализованным управлением;
 - стандартизированные с централизованным управлением.

Несомненно, организационная структура любого предприятия зависит от стиля управления его руководителя. Впрочем, данный фактор является абсолютно индивидуальным, а кроме того, любой руководитель способен создать такую структуру управления, которая бы отвечала цели создания наиболее благоприятного режима для осуществления руководства. Хотя, необходимо отметить, что указанная цель не всегда совпадает с целью создания оптимального механизма функционирования предприятия.

! Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии

? Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?

- Наиболее часто встречаются следующие варианты:
- передача полномочий и контроль за их осуществлением;
 - одновременная передача полномочий и [части] ответственности перед потребителем.

Безусловно, организационная структура находится в прямой зависимости от финансового состояния предприятия. Можно привести множество случаев, когда планы создания оптимальной организационной структуры не были реализованы на предприятиях именно по причине отсутствия необходимого объема средств. Однако, как уже отмечалось ранее, здесь нельзя забывать и об обратной связи, то есть нет денег - нет оптимальной организационной структуры; в то же время нет оптимальной организационной структуры - нет инвестиций.

! Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия

? Попробуйте собрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы и каким образом?

Для того, чтобы безошибочно ответить на поставленные вопросы, можно привести наводящие подвопросы: стоит ли вкладывать средства в развитие Вашего предприятия? Что может привлечь и что отпугнуть в Ваших проектах потенциальных инвесторов и долгосрочных кредиторов?

Каждый руководитель должен понимать, что процесс реструктуризации обязательно затронет организационную структуру предприятий. Более того, моделирование изменения организационной структуры является, по сути дела, начальным шагом процесса реструктуризации.

Предложенный выше материал позволяет читателям оценить факторы, влияющие на организационную структуру на любом предприятии, а также выявить необходимость или целесообразность корректировки сложившейся структуры. О том, как провести саму корректировку, будет рассказано ниже.

! Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии

? Достаточно ли жизнеспособна, с Вашей точки зрения, та организационная структура, которую использовало до сих пор Ваше предприятие? Если нет, то в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим?

Отступление

В западной экономике во второй половине XX века произошли сдвиги в мотивации всех субъектов хозяйства. Рост благосостояния населения вызвал изменения в структуре потребления. Индивидуализация потребностей и технологий привела к увеличению разнообразия товаров и услуг. При этом неценовые характеристики последних стали более весомым, чем раньше, объектом потребительских предпочтений. Это потребовало, в свою очередь, соответствующей индивидуализации производственных процессов и ресурсов, в них задействованных. Производители стали перед необходимостью жертвовать (полностью или частично) экономией на масштабах производства, которая возможна лишь в условиях массового производства. Сокращение жизненного цикла продукции и дифференциация рынков обусловили переход к производству небольшими сериями для определенного круга потребителей.

1.2. Техничко-экономические факторы формирования организационной структуры предприятия

! Нарисуйте хозяйственную структуру Вашего предприятия

В структуре предприятия (рис.1) здесь и далее мы будем выделять несколько основных составляющих.

Технологическая структура - состав и взаимосвязи подразделений основного производства предприятия. Результатом деятельности основного производства является

выпуск профильной для предприятия, т.е. доминирующей по удельному весу в общем объеме производства продукции.

Производственная структура - состав и взаимосвязи подразделений основного и вспомогательного производств предприятия. Результатом деятельности вспомогательного производства является выпуск продукции (оказание услуг) для подразделений основного производства, необходимых для полноценного функционирования последнего.

Хозяйственная структура - состав и взаимосвязи подразделений основного, вспомогательного, а также непрофильных производств предприятия. Непрофильными производствами здесь и далее по тексту мы будем считать подсобные хозяйства и объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, а также подразделения, утилизирующие отходы основного производства. Подсобные хозяйства предназначены для производства продукции (как правило, продовольствия) с целью удовлетворения потребностей членов трудового коллектива предприятия. Объекты социальной сферы предназначены для оказания услуг (как правило, жилищно-коммунальные, здравоохранение, образование и дошкольное воспитание, культура, отдых, спорт) членам трудового коллектива предприятия (см. пример 4 и пример 5).

Структура управления – состав и взаимосвязи управленческих подразделений предприятия.

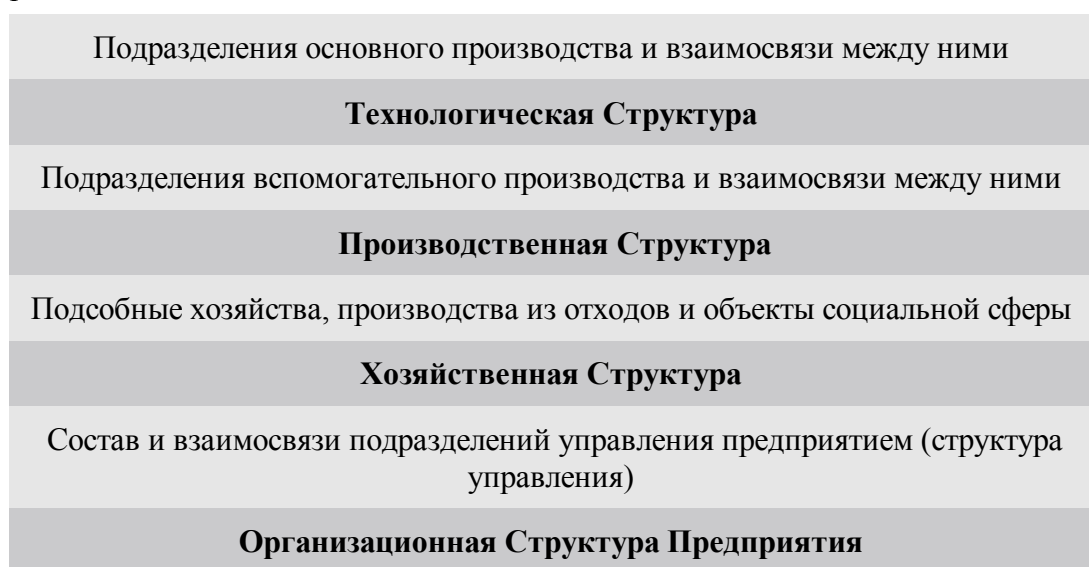


Рис.1. Организационная структура предприятия.

Пример 4. Хозяйственная структура Рефтинской ГРЭС (фрагмент)

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Менеджмент\06

Пример 5. Хозяйственная структура Ярцевского завода "Двигатель" (фрагмент).

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Менеджмент\04

Хозяйственная структура предприятия может считаться оптимальной в том случае, когда все подразделения предприятия дополняют основное производство и обеспечивают его функционирование, при этом все они работают с максимальной эффективностью с целью достижения конечного результата, каким может считаться выпуск конкурентоспособной рентабельной продукции.

! Сформулируйте критерии эффективности работы подразделений

При этом следует иметь в виду, что чаще всего заготовительные цехи основного производства, вспомогательное производство не производят товарную продукцию, а работают в условиях внутренней кооперации. Поэтому критерии оценки их работы должны отличаться.

На рис. 3 приводится обобщенная схема факторов эффективности функционирования подразделений крупного предприятия, которые мы намерены рассматривать в дальнейшем.

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Менеджмент\05

Рис. 3. Факторы эффективности функционирования подразделений предприятия.

- 1. Основное производство.** Причины снижения рентабельности продаж предприятия (и основного производства) целесообразно разделить на две группы:
- А.** структурно-технологические (связанные с нарушениями в инвестиционном процессе), в т
- отсутствие (или быстрое сокращение) рынков сбыта профильной продукции;
 - неконкурентоспособность продукции (по сравнению с отечественными и импортными аналогами) вследствие:
 - морального износа основного капитала, т.е. устаревания технологии и конструкции;
 - роста норм текущих затрат (сверх проектного уровня), вызванного физическим износом

основного капитала.
Б. организационно-экономические (связанные с нарушениями в организации и управлении предприятием), в т.ч.

- низкий уровень организации производства и труда, а также маркетинга и сбыта;
- повышенная нагрузка на основное производство со стороны нерентабельных производственных структур предприятия.

2. Вспомогательное и непрофильное производства. В силу специфики этих подразделений оценка эффективности их функционирования более затруднительна, особенно в случае, если они не имеют товарного результата. Наличие такого результата свидетельствует о минимально достаточной эффективности (покрытии затрат на производство за счет доходов реализации) текущей производственной деятельности. Отсутствие товарного результата может и не говорить о неэффективности вспомогательных подразделений в случае, если:

- основное производство является единственным потребителем их продукции,
 - приоритетным для них при планировании загрузки является внутренний оборот.
- В других случаях мы рассматриваем те же причины неэффективности, что характерны для основного производства (см. выше).

Непрофильные подразделения, не имеющие товарного выпуска:
- либо неэффективны (поскольку их продукция может всегда найти сбыт и за пределами предприятия) – по тем же причинам, что и основное производство;
- либо так же, как и вспомогательные, работают на внешний рынок по остаточному принципу, т.е. удовлетворяют, прежде всего, потребности работников предприятия.

! Проанализируйте наиболее значимые факторы, влияющие на текущие результаты (прибыль) работы подразделений Вашего предприятия

? Позволяют ли текущие результаты хозяйственной деятельности подразделения возместить сделанные затраты в сложившейся хозяйственной структуре?
Если нет - каковы причины неэффективности? Связана ли она с принципиальной неконкурентоспособностью продукции (услуг) подразделения или является результатом нерациональных связей с другими подразделениями?

Приведенные в настоящем разделе утверждения могут представлять некоторую сложность для понимания, поэтому проиллюстрируем их на примерах.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Пример 6. Ярцевский завод "Двигатель". Дизельное производство

Показатель	1995 г., факт	1995 г. по фактическому выпуску 1996 г.	1996 г., факт
Выпуск, шт.	2278	-	623
Объем выпуска в ценах реализации, млн. р.	50360.4	13772.8	16612.4
Себестоимость производства, млн.р	90823.9	24839.0	25564.8
Прибыль от реализации, млн. р	- 40463.5	-	- 8952.4
Себестоимость 1 тн, тыс.р.	39870.0	-	35447.0
Средняя цена реализации, тыс. р./	22107.3	-	26665.2

шт.			
-----	--	--	--

За	анализируемый	период	наблюдалось:
Общее	изменение	прибыли	от реализации
-8952.4	- (-40463.5)	= 31511.1 (сокращение	убытков), в т.ч. за счет
-		изменений	цен
16612.4-13772.8	=	+	2839.6
-	изменений	себестоимости	единицы продукции
24839	-	25564.8	= - 725.8
-	изменений	объема	реализации
90823.9	- 24839.0	+ 13772.8	- 50360.4 = + 29397.3

- В ы в о д ы**
1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности дизельного производства сокращались.
 2. Основным фактором сокращения убытков явилось снижение объемов производства продукции (при соотношении цен и удельных затрат 1995 г). Влияние других факторов было относительно невелико.
 3. Убыточность производства определяется неблагоприятным соотношением цен реализации и затрат.

Пример 7. Ярцевский завод "Двигатель". Литейное производство.

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты:

1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности литейного производства росли.
 2. Основным фактором роста убытков явился рост себестоимости единицы продукции, негативное влияние которого на динамику прибыли перекрыло позитивное влияние двух других факторов - роста цен на продукцию завода и падения физического объема производства.
- Сравнивая результаты факторного анализа прибыли двух подразделений основного производства, можно сделать вывод о том, что:
- падение доходов дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель" в большей степени связано с конъюнктурными факторами (скорее всего, неблагоприятное соотношение цен реализации и цен ресурсов и не связано с хозяйственной структурой предприятия);
 - падение доходов литейного производства, скорее всего, предопределено внутренними факторами роста затрат (наиболее значимый фактор прибыли), то есть связано с отсутствием оптимальной организационной структуры.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Пример 8. Ярцевский завод "Двигатель". Теплосиловой цех. Производство

теплотехнического.

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты:

1. За анализируемый период прибыль от реализации сократилась.
2. Сокращение прибыли было обусловлено опережающим (по сравнению с ценами реализации) ростом издержек. При этом рост рыночных цен отставал от роста средней цены реализации, что говорит об относительном ухудшении условий продаж на сторону. Отсутствие ценовых изменений при росте удельных затрат сделало бы рост производства убыточным.
3. Производство теплоэнергии в условиях 1996 г. является прибыльным. Рентабельность

продаж составила в 1996 г. 3,5%. Цены реализации теплоэнергии на сторону выше издержек производства. Дальнейший рост производства при сложившихся соотношениях цен, переменных и постоянных расходов поведет к росту массы прибыли. Для этого необходимо обеспечить покрытие расходов производства кислорода для внутреннего оборота поступлениями от продаж основной продукции Ярцевского завода "Двигатель". Таким образом, здесь можно говорить о неэффективной организационной структуре предприятия, при которой ситуация на основном производстве ухудшается из-за неблагоприятной ситуации на одном из вспомогательных подразделений.

НЕПРОФИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пример 9. . Рефтинская ГРЭС. Завод газозолобетонных изделий

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты :

1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности завода газозолобетонных изделий росли
2. Основным фактором роста убытков явился рост себестоимости единицы продукции, негативное влияние которого на динамику прибыли перекрыло позитивное влияние двух других факторов - роста цен на продукцию завода и падения физического объема
3. Рост себестоимости был заложен в полугодовой план 1997 г., однако предполагался ускоренный рост цен реализации, что должно было способствовать снижению убытков по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Фактический рост себестоимости превысил плановый показатель, а средняя цена реализации была ниже плановой, что послужило причиной дальнейшего роста убытков. Указанные факты позволяют говорить о недостаточном контроле за соотношением доходов и затрат, т.е. за производством и рынком сбыта.

Пример 10. Рефтинская ГРЭС. Рыбное хозяйство

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты :

1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности рыбного хозяйства росли
2. Основным фактором роста убытков явился рост себестоимости единицы продукции. Негативное влияние на динамику показателя прибыли оказало падение цен реализации. При сложившемся соотношении цен и затрат падение физических объемов реализации противодействовало росту убытков.
3. Реализация и прибыль рыбного хозяйства не планируется , что указывает на его некоммерческий характер его производственной деятельности для его владельца.

Сравнение результатов анализа деятельности двух непрофильных производств показывает, что более благоприятным является положение завода газозолобетонных изделий, поскольку при соотношении цен и затрат, сложившемся к началу периода, рост производства был бы прибыльным. Таким образом, в этом случае, возможно, для выхода на нормальную работу достаточно активизации рыночной политики, в то время как проблемы рыбного хозяйства – скорее всего, внутренние.

Для точного ответа на вопрос об условиях оздоровления работы убыточных подразделений требуется более детальный анализ структуры и динамики затрат.

Здесь следует особо выделить, что оба рассматриваемых подразделения являются убыточными. Причем, в данном случае речь идет об убыточных непрофильных подразделениях, которые находятся в составе в целом рентабельного предприятия. Убытки этих подразделений наносят ощутимый вред финансовому состоянию ГРЭС, делая ее

финансовые показатели достаточно низкими и снижая интерес потенциальных инвесторов. В данном случае речь, безусловно, идет о крайне неблагоприятной организационной структуре предприятия, когда отдельные подразделения мешают развитию предприятия в целом.

Любому руководителю при начале процесса реструктуризации придется столкнуться с необходимостью, по сути дела, решения судьбы каждого отдельного подразделения. Прежде чем идти на какие-либо серьезные шаги по отношению к убыточным подразделениям необходимо будет выяснить, каковы причины его убыточного функционирования. Во многих случаях руководители столкнутся с необходимостью анализа структуры затрат убыточных подразделений на производство продукции. Ниже данный механизм будет рассмотрен на примерах.

! Проанализируйте структуру и динамику затрат убыточных подразделений на производство продукции (услуг)

? Какие элементы затрат росли быстрее всего и почему? Как связаны были изменение затрат и изменение физического объема производства?

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Пример11.Ярцевский завод "Двигатель". Дизельное производство

Показатель	Удельные затраты, 1995, факт	Доля затрат по статье в общих удельных затратах	Удельные затраты, 1996, факт	Доля затрат по статье в общих удельных затратах	Индекс удельных затрат 1996 г. по отн. к 1995 г.	Направление изменения фактической доли затрат
1.Объем производства	2278	-	693	-	0.3	-
2.Основные мате-риалы	54	0.00	30	0.0	54	-
3.Покупные изделия	14128	0.36	11837	0.33	0.83	уменьшение
Полуфабрикаты	1613	0.04	1677	0.05	1.04	увеличение
5.Топливо и энергия	34	0.00	48	0.00	1.45	-
6.Основная зарплата с отчислениями	625	0.01	906	0.03	1.448	увеличение
7.Общепроизводственные расходы	20145	0.51	15316	0.43	0.67	уменьшение
8.Общезаводские расходы	3091	0.08	5599	0.16	1.81	увеличение
9.Брак	-	0.00	35	0.00	-	-

В ы в о д ы

1. Падение физических объемов дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель" сопровождалось ростом части переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов и (или) об увеличении норм их расхода.
2. Общезаводские расходы росли в расчете на единицу продукции в меру падения объемов производства, общепроизводственные расходы снижались, что говорит об экономии по данной статье.

3. В целом себестоимость единицы продукции не обнаружила резкой динамики.

Пример 12. Ярцевский завод "Двигатель". Литейное производство. Анализ, проведенный по методике примера 11, позволяет сделать следующие выводы:

1. Падение физических объемов литейного производства Ярцевского завода "Двигатель" сопровождалось ростом всех видов переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов (это касалось затрат на материалы. - источник - годовой отчет за 1996 г.) и об увеличении норм их расхода (наблюдался перерасход материальных ресурсов в связи с вынужденной заменой, а также перерасход электроэнергии и инструмента - источник тот же).
 2. Постоянные расходы росли не только в расчете на единицу продукции (что объясняется падением физических объемов производства), но и по абсолютной величине, что также говорит о наличии перерасхода по данной статье.
 3. Доли всех видов переменных затрат на сырье и материалы в общих удельных затратах сократились, а доля постоянных затрат - выросла, что объясняется резким падением производства, а также опережающим перерасходом по статье "Общепроизводственные расходы".
- Сравнение результатов постатейного анализа себестоимости двух подразделений основного производства подтверждает предположение о том, что убыточность литейного производства обусловлена внутренними (технологическими и организационными) причинами.

НЕПРОФИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пример 13. Рефтинская ГРЭС. Завод газозолобетонных изделий

Анализ, проведенный по методике примера 11, позволяет сделать следующие выводы:

1. Падение физических объемов производства на заводе газозолобетонных изделий сопровождалось ростом всех видов переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов и (или) об увеличении норм их расхода (ухудшении степени использования).
2. Постоянные расходы росли не только в расчете на единицу продукции (что объясняется падением физических объемов производства), но и по абсолютной величине, что также говорит о наличии перерасхода по данным статьям.
3. Доля затрат на сырье и материалы в общих удельных затратах сократилась из-за более медленного роста затрат по этой статье по отношению к другим статьям.
4. Рост затрат закладывается в план производства, причем наиболее значительный перерасход планируется и имеет место фактически по статьям, поддающимся внутреннему контролю (прямая и накладная заработная плата, электро- и теплоэнергия, сырье и материалы (в части отходов основного производства)).
5. Контроль за затратами на заводе газозолобетонных изделий неудовлетворителен, что, в конечном итоге, приводит к убыточности производства.

Пример 14. Рефтинская ГРЭС. Рыбное хозяйство

Анализ, проведенный по методике примера 11, позволяет сделать следующие выводы:

1. Падение физических объемов производства в рыбном хозяйстве сопровождалось ростом основных статей переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов и (или) об увеличении норм их расхода (ухудшении степени и спользования).
 2. За анализируемый период доли всех переменных затрат в структуре затрат выросли, а постоянных (за исключением затрат на электроэнергию, рост которых многократно опережал падение объема производства) - сократились.
 3. Контроль за затратами в рыбном хозяйстве неудовлетворителен, что, в конечном итоге, приводит к убыточности производства.
- Сравнение результатов постатейного анализа себестоимости двух непрофильных

производств не позволяет однозначно назвать основные причины убыточности (структурно-технологические или организационные.) Поэтому необходим последний этап анализа – оценка технико-экономических возможностей и условий выхода на безубыточную работу. Это же относится и к другим убыточным подразделениям. После проведения приведенного выше, возможно, отдельные подразделения уже будут выведены за рамки организационной структуры предприятия. Но все же правильнее будет решать судьбу структурных единиц только после проведения анализа об условиях выхода подразделений на безубыточную работу. Данный вид анализа также показан на примерах.

! Определите, возможен ли выход подразделений на безубыточную работу при сложившемся на конец периода соотношении цен реализации, величины и структуры затрат

? Устранима ли неэффективная работа с помощью внутренних организационных преобразований или требуется серьезное обновление технологии?

Пример 15. Ярцевский завод "Двигатель". Дизельное производство

В качестве базовых для расчетов были выбраны следующие показатели 1996 г. (млн.р.):

Себестоимость	товарной	продукции	25564.8
Объем	реализации		16612.4
Переменные	затраты		11046.4
Постоянные	затраты		14518.4
Средняя	оптовая	цена	26.7

Годовой	объем	реализации,	соответствующий	нулевой	прибыли
14518.4		х	16612.4	=	43331.9
16612.4			-		11046.4
Годовой	объем	производства,	соответствующий	нулевой	прибыли
43331.9/		26.7	=		1623

В ы в о д

Уровень производства, соответствующий безубыточной работе дизельного производства, в 2.3 раза превышает достигнутый заводом в 1996 г. Его достижение возможно при наличии потенциального спроса на продукцию (производственные мощности завода рассчитаны на годовой выпуск 75 тыс. шт. двигателей) и при неизменности норм расхода и цен основных видов ресурсов, образующих переменные затраты, а также неизменности постоянных расходов.

Таким образом, можно констатировать, что выделение данного подразделения из структуры предприятия выгодно, прежде всего, для него самого, так как данная структурная единица может существовать самостоятельно.

Пример 16. Ярцевский завод "Двигатель". Литейное производство

Расчеты по методике, использованной в примере 15, дали следующие результаты: Выход на прибыльную работу возможен лишь при условии сокращения переменных издержек посредством:

- приведения структуры и ассортимента производимой продукции в соответствие со структурой и динамикой цен на ресурсы;
- удешевления технологии производства;
- перепрофилирования производства.

С учетом высокой степени износа основных фондов приведение переменных затрат в соответствие с проектными технологическими нормами невозможно без крупных капиталовложений. В краткосрочном аспекте улучшение технико-экономических показателей литейного производства возможно лишь при изменении соотношения цен материальных ресурсов и готовой продукции.

Таким образом, основными факторами убыточности литейного производства являются структурно-технологические, а дизельного – организационные.

Следовательно, при проведении процесса реструктуризации литейное производство, скорее всего, будет выведено за границы хозяйственной структуры предприятия, так как причины его убыточности могут быть преодолены только при наличии очень крупных инвестиций, которые вряд ли удастся получить по указанным выше причинам.

НЕПРОФИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пример 17. Рефтинская ГРЭС. Завод газозолобетонных изделий

Расчеты по методике, использованной в примере 15, дали следующие результаты: Уровень производства, соответствующий безубыточной работе завода газозолобетонных изделий, в 4.5 раза превышает достигнутый заводом в 1997 г. Его достижение возможно при наличии потенциального спроса на продукцию и резервных производственных мощностей. С учетом того, что мощность составляет 93000 м3 блоков в год, безубыточная работа завода газозолобетонных изделий возможна при условии снижения наиболее существенных статей переменных и постоянных издержек, прежде всего, затрат на сырье и материалы, заработную плату, цеховых и общезаводских расходов, а также увеличения средней цены реализации посредством улучшения сбыта и маркетинга.

В данном случае стоит говорить о неэффективной внутренней организационной структуре данного подразделения. Завод обладает достаточной жизнеспособностью при условии осуществления коренных изменений, в том числе и в структуре управления и кадровой

Пример 18. Рефтинская ГРЭС. Рыбное хозяйство

Расчеты по методике, использованной в примере 15, дали следующие результаты: **В ы в о д**.

Выход на прибыльную работу возможен лишь при условии сокращения переменных издержек посредством:

- приведения структуры и ассортимента производимой продукции в соответствие со структурой и динамикой цен на ресурсы;
- дешевления технологии производства;
- перепрофилирования производства.

Таким образом, основными факторами убыточности рыбного хозяйства являются структурно-технологические, а завода газозолобетонных изделий – организационные. Из приведенных примеров можно сделать вывод о том, что в процессе реструктуризации Рефтинской ГРЭС завод газозолобетонных изделий, скорее всего, останется в хозяйственной структуре предприятия, а вот рыбное хозяйство будет выделено за его

Пример 19. Завод "Дормаш"

Анализ деятельности подразделений "Дормаша" позволил сделать следующие выводы:

	Сталепрокатный комплекс	Кузнечнолитейный комплекс	Землеройная техника	Спецтехника
--	-------------------------	---------------------------	---------------------	-------------

Благоприятные факторы	Более высокие цены на зарубежных рынках, чем в России. Небольшое значение марки производителя проката (низкие затраты – основа успеха по каждому из сортов)	Растущий рынок	Растущий рынок Неудовлетворенность спроса в определенных сегментах	-
-	Сталепрокатный комплекс	Кузнечнолитейный комплекс	Землеройная техника	Спецтехника
Неблагоприятные факторы	Большое количество производителей стали в России. Недогруженность производственных мощностей других компаний	Большое количество кузнечнолитейных производств в России. Недогруженность производственных мощностей других компаний.	Недогруженность производственных мощностей других российских компаний. Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ	Сокращение спроса. Выбор правительством другой компании в качестве единственного производителя бронетранспортеров
Сильные стороны "Дормаша"	Хорошее положение по затратам по сравнению с иностранными производителями. Хорошее положение по качеству по сравнению с другими российскими производителями	Хорошее положение по качеству по сравнению с другими российскими производителями	Хорошее положение по качеству по сравнению с другими российскими производителями. Хорошее положение по затратам	Хорошее качество
Слабые стороны "Дормаша"	Отсутствие опыта дистрибуции на Западе	Высокие затраты; невозможность конкурировать в России и странах СНГ	Плохая система дистрибуции. Недостаточное внимание к потребностям покупателей	Высокие затраты; невозможность конкурировать в России и странах СНГ
Возможные пути развития	Поиск новых рынков	Повышение конкурентоспособности за счет сокращения затрат	Изменить ассортимент и снизить затраты для расширения рынка	-

После выяснения общих условий выхода подразделений на эффективную работу необходимо проверить, возможно ли выполнение этих условий в рамках сложившейся организационной структуры или необходимы структурные преобразования на предприятии, что и будет сделано ниже.

Тема 1. Обоснование необходимости изменения организационной структуры предприятия

- Чтение темы 1 поможет Вам:
- сформулировать суть стратегии (принципиальной целевой установки), которой до сих пор следовало Ваше предприятие;
 - определить позиции своего предприятия на рынке сбыта;
 - назвать основные принципы применявшейся до сих пор сбытовой политики;
 - оценить произошедшие изменения в кадровом потенциале предприятия;
 - объяснить направление изменений в структуре продукции, произошедшие в последние годы;
 - оценить состояние капитала и инвестиционную привлекательность своего предприятия;
 - сделать выводы о перспективах существования предприятия;
 - определить круг факторов, влияющих на формирование организационной структуры предприятия;
 - провести анализ эффективности функционирования подразделений предприятия в сложившейся хозяйственной структуре;
 - выявить причины убыточности (низкой рентабельности) производства в подразделениях;
 - сформулировать общие условия выхода подразделений на прибыльную работу.

1.1. Факторы, определяющие организационную структуру предприятий

! Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру Вашего предприятия

Предприятие имеет право на существование как структура, как организация в том случае, если оно находит более эффективный, чем купля на рынке, способ получения необходимой потребителю продукции, т.е. технологию производства и управления.

Но при этом функционирование предприятия происходит во взаимодействии с внешней для него средой - рынками сбыта и ресурсов всех видов.

Таким образом, формирование организационной структуры происходит как результат взаимовлияния стратегического замысла собственника и внешних условий.

Под организационной структурой предприятия здесь и далее мы будем понимать состав и взаимосвязи всех его подразделений, а также организационно-юридический статус.

Внешняя среда предприятия формируется в результате взаимодействия массы связанных и не связанных с ним субъектов хозяйственной деятельности - покупателей, других предприятий, инвесторов, наемных работников, государства. Каждая группа, вступая в рыночные сделки, руководствуется определенными побуждениями - мотивами. В зависимости от того, насколько важны предприятию те или иные субъекты, оно должно на эти мотивы ориентироваться.

Пересечение всех мотивов прежде всего отражается на номенклатуре выпускаемой предприятием продукции. Более того, как правило, организационная структура любого предприятия "подстраивается" под номенклатуру выпускаемой продукции, объем выпуска и пр. Здесь и далее большинство утверждений будет рассматриваться на трех примерах трех реальных структур. Рассмотрим характеристики выпуска завода "Дормаш", Рефтинской ГРЭС, Ярцевского завода "Двигатель".

! Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием

Пример 1. Завод "Дормаш".

1. БТР-Т-31,32,33 (бронетранспортер)

2. Дормаш Б-90, Дормаш Б-120 (универсальные бульдозеры)

3. Горячий стальной прокат>

Пример 2. Рефтинская ГРЭС.

1. Электроэнергия
2. Теплоэнергия
3. Газозолобетонные блоки
4. Мясо
5. Овощи
6. Рыба

Пример 3. Ярцевский завод "Двигатель".

1. Двигатели
2. Литье
3. Кислород
4. Ацетилен
5. Теплоэнергия
6. Очистка стоков
7. Вода на хозяйственные нужды
8. Мясо
9. Молоко

Первым делом необходимо выяснить, чем руководствуется предприятие, принимая решение о выпуске определенной продукции.

! Сформулируйте существующую стратегию Вашего предприятия

? Попробуйте ответить на вопрос: какой цели в последние 4-5 лет подчинялась работа Вашего предприятия ? Напомним, что до 1992 г. формально целью любого предприятия было выполнение директивного плана. Стратегические задачи определялись вне предприятия. Затем была провозглашена цель получения прибыли и увеличения капитала, а право определять стратегию достижения этой цели получила администрация самих предприятий. Следовало ли этой цели Ваше предприятие и каким образом пыталось ее достичь? Если нет - то какие фактические цели были поставлены во главу угла?

Стратегии можно разделить по мотивам практикующих их предпринимателей:

- сохранение производительной способности имущества (во введении фигурировала как в ы ж и в а н и е) ;
- социальные факторы предпринимательской деятельности (рост имущества, получение и м а к с и м и з а ц и я дохода в краткосрочном и долгосрочном аспектах, рост социального статуса и т.п.);
- индивидуальная привязанность к деятельности определенного рода.

Первая стратегия более или менее пассивна, две другие - активны, но по-разному: вторая более гибка в отношении выбираемых видов деятельности, поскольку ориентируется на наиболее эффективные (в коммерческом отношении) проекты, вторая - более консервативна, т.е. менее чувствительна к коммерческой их стороне.

Безусловно, при создании организационной структуры любого предприятия должны учитываться и потребности их трудового коллектива. Впрочем, приходится констатировать,

что данная составляющая формирования организационной структуры в России в настоящее время принимается во внимание даже излишне часто, что идет только во вред функционированию большинства предприятий.

В той мере, в какой предприятие практикует второй тип стратегии, характеристики выпускаемой продукции зависят от рыночных тенденций. Т.е. важнейшим фактором организационной структуры предприятия являются потребительские предпочтения потенциальных клиентов.

! Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия

Продукция, выпускаемая предприятием может быть предназначена для людей узкого круга со специфическими, отличными от других потребностями или для удовлетворения потребностей обычных, повседневных, или для удовлетворения быстро (в результате смены общественных веяний) изменяющихся потребностей. В зависимости от этого мотивы конечных потребителей можно разделить так:

- физиологическое выживание;
- социальные факторы потребления (традиция, престиж, мода, ажиотаж, максимизация полезности и т.п.);
- индивидуальные вкусы и предпочтения.

Если потребителями продукции являются юридические лица, необходимо изучить их собственные стратегии. В той мере, в какой сохраняется производственная ориентация предприятий-потребителей Вашей продукции, сохраняются и их ресурсные потребности.

! Определите доминирующий мотив Вашего персонала

? Попробуйте ответить на вопрос: для чего люди работают у Вас на предприятии? От этого во многом зависит, на что они способны. Если, конечно, эти способности важны для Вашей.

В зависимости от того, какие силы влекут работника на предприятие (простое воспроизводство его рабочей силы, то есть необходимость прокормить себя и семью, социальные факторы занятости, то есть престиж работы, максимизация дохода на труд и т.п. или внутренний интерес к работе) будет зависеть отношение работника к результатам своего труда, а также к результатам работы предприятия. Западная экономическая наука и практика последней половины XX века сломала много копий в поиске способов активизации личности работника в процессе труда - этого требовали принципиальные стратегии предприятий.

Существенное влияние как на функционирование предприятия, так и на формирование организационной структуры могут оказывать и внешние инвесторы. Более того, здесь очень крепка и обратная связь, то есть не только мотивы внешних инвесторов сказываются на производственной деятельности, но и состояние организационной структуры оказывает воздействие на поведение внешних инвесторов. Особенно большую роль данный фактор играет при наличии взаимоотношений с зарубежными инвесторами, для которых состояние организационной структуры является едва ли не основным залогом успешного осуществления инвестиционных проектов.

! Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия

Под инвесторами мы здесь будем понимать не имеющих, а потенциальных совладельцев капитала предприятия. Набор их мотивов отличается от сложившейся стратегии тем, что

инвесторы могут не выполнять функции предпринимателя, а просто участвовать в финансировании предприятия. Кроме того, мотив выживания для них вряд ли будет характерным, поскольку, как правило, инвесторов интересует более или менее осязаемый денежный результат. Поэтому наиболее типичными вариантами мотивации здесь могут б

- ы т ь :
- максимизация дохода в долгосрочном (краткосрочном) аспекте;
 - приобретение контроля над предприятием.

В современных условиях хозяйствования влияние макроэкономических параметров на функционирование предприятий и на формирование оргструктуры трудно переоценить. Если многие из перечисленных выше факторов могут регулироваться администрацией предприятий, то данный параметр (как и мотивы потребителей) является полностью неконтролируемым изнутри, а следовательно организационная структура предприятий вынуждена подстраиваться под его воздействие.

***! Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность
Вашего предприятия***

? В какой степени благополучие (неблагополучие) Вашего предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?

Для того, чтобы правильно прогнозировать воздействие макроэкономических факторов на функционирование предприятий необходимо оценить:

- режим налогообложения;
- правовой режим;
- кредитно-денежную политику;
- уровень инфляции и неплатежей;
- условия внешнеэкономической деятельности.

После получения представления о мотивах всех связанных с деятельностью предприятия внешних групп можно определить положение предприятия на рынках сбыта и ресурсов. Данный фактор, в свою очередь, позволяет прогнозировать ожидаемое состояние предприятия, а следовательно, помогает посредством гибкого изменения организационной структуры сглаживать неблагоприятные последствия изменения рыночной ситуации и использовать благоприятное стечение обстоятельств.

! Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов

? Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет - то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции?

Обычно оценка рыночных позиций предприятия происходит по следующим параметрам:

- степень дифференциации рынка сбыта по группам товаров и потребителей (степень качественной однородности продукции и массы ее покупателей);
- устойчивость рынка (жизненный цикл продукции- время от выхода на рынок до снятия с производства и продажи);
- степень коммерческого риска (вероятности потери капитала в результате непредвиденных и з м е н е н и й) ;
- емкость (сколько товаров может быть продано на рынке в течение определенного п е р и о д а) ;
- сила конкуренции со стороны других продавцов товара и продавцов товаров-заменителей

(а н а л о г о в) ;
- степень экономической зависимости от поставщиков (есть ли альтернативные каналы с н а б ж е н и я) ;
- степень экономической зависимости от потребителей (есть ли альтернативные каналы сбыта).

В свете всего сказанного выше одной из основных задач функционирования предприятия является возможность влиять на изменения спроса. Гибкая оргструктура является одним из важнейших средств, посредством которых можно оказывать влияние на этот фактор.

! Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям)

? Меняется ли что-то в политике производства, сбыта, цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?

Можете ли Вы влиять на рынок сбыта посредством своей ценовой политики, или Вы вынуждены ориентироваться на ту конъюнктуру, которая там складывается независимо от Вас?

Еще одним важнейшим фактором, влияющим на организационную структуру предприятий является кадровая политика. К сожалению, вплоть до настоящего момента в большинстве регионов кадровая политика администрации предприятий отрицательно влияла на процесс формирования их организационной структуры. Ранее уже отмечалось, что псевдозабота многих руководителей о собственных работниках, попытки сохранения коллектива любыми путями и отказ от необходимых в сложившихся условиях хозяйствования сокращений персонала приводил к необоснованному утяжелению организационной структуры на предприятиях, что, естественно, не давало им возможности функционировать оптимальным образом.

! Сформулируйте основные принципы кадровой политики Вашего предприятия

? Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве? Важна ли Вам производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?

В каком качестве руководителя может интересоваться персонал предприятия: в качестве функционирующей рабочей силы, в качестве числящейся на предприятии, в качестве двигателя развития предприятия, в ином ? Работники – это лишняя обуза или, наоборот, основа предприятия?

На настоящем этапе любому руководителю уже должно быть ясно, что организационная структура должна чутко отзываться на все изменения, происходящие как во внешней по отношению к предприятию среде, так и внутри него. Все изменения, происходившие в России в последние годы, должны были находить свое отражение в изменениях организационной структуры предприятий. И чем дольше организационная структура предприятий оставалась неизменной (а на многих предприятиях она остается таковой и по сей день), тем болезненней будет происходить процесс корректировки на том этапе, когда другого пути выживания предприятия уже не будет.

! Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии за последние три-пять лет

? Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства ?

В пользу каких товаров (видов деятельности) изменилась структура производства (хозяйственной деятельности Вашего предприятия ?

! Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию

? Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта) ? Позволяет ли технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки?

Производство и технологию обычно оценивают по следующим параметрам:

- 1. Уровень специализации оборудования:**
 - универсальное (для него характерны относительно небольшие стоимость, производительность, затраты на переналадку и ее сроки);
 - специализированное;
 - поточная линия (для него характерны относительно высокие стоимость, производительность, затраты на переналадку и ее сроки).
- 2. Тип движения предметов труда:**
 - с возвратами или без возвратов;
 - степень параллельности движения (размеры партии изделий, периодичность запуска в производство и объемы заделов).
- 3. Характер производственных функций работников и способ их согласования:**
 - нестандартизированные и слабостандартизированные с децентрализованным управлением;
 - стандартизированные с централизованным управлением.

Несомненно, организационная структура любого предприятия зависит от стиля управления его руководителя. Впрочем, данный фактор является абсолютно индивидуальным, а кроме того, любой руководитель способен создать такую структуру управления, которая бы отвечала цели создания наиболее благоприятного режима для осуществления руководства. Хотя, необходимо отметить, что указанная цель не всегда совпадает с целью создания оптимального механизма функционирования предприятия.

! Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии

? Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?

Наиболее часто встречаются следующие варианты:
- передача полномочий и контроль за их осуществлением;
- одновременная передача полномочий и [части] ответственности перед потребителем.

Безусловно, организационная структура находится в прямой зависимости от финансового состояния предприятия. Можно привести множество случаев, когда планы создания оптимальной организационной структуры не были реализованы на предприятиях именно по причине отсутствия необходимого объема средств. Однако, как уже отмечалось ранее, здесь нельзя забывать и об обратной связи, то есть нет денег - нет оптимальной организационной структуры; в то же время нет оптимальной организационной структуры - нет инвестиций.

! Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия

? Попробуйте собрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы и каким образом?

Для того, чтобы безошибочно ответить на поставленные вопросы, можно привести наводящие подвопросы: стоит ли вкладывать средства в развитие Вашего предприятия? Что может привлечь и что отпугнуть в Ваших проектах потенциальных инвесторов и долгосрочных кредиторов?

Каждый руководитель должен понимать, что процесс реструктуризации обязательно затронет организационную структуру предприятий. Более того, моделирование изменения организационной структуры является, по сути дела, начальным шагом процесса реструктуризации.

Предложенный выше материал позволяет читателям оценить факторы, влияющие на организационную структуру на любом предприятии, а также выявить необходимость или целесообразность корректировки сложившейся структуры. О том, как провести саму корректировку, будет рассказано ниже.

! Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии

? Достаточно ли жизнеспособна, с Вашей точки зрения, та организационная структура, которую использовало до сих пор Ваше предприятие? Если нет, то в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим?

Отступление

В западной экономике во второй половине XX века произошли сдвиги в мотивации всех субъектов хозяйства. Рост благосостояния населения вызвал изменения в структуре потребления. Индивидуализация потребностей и технологий привела к увеличению разнообразия товаров и услуг. При этом неценовые характеристики последних стали более весомым, чем раньше, объектом потребительских предпочтений. Это потребовало, в свою очередь, соответствующей индивидуализации производственных процессов и ресурсов, в них задействованных. Производители стали перед необходимостью жертвовать

(полностью или частично) экономией на масштабах производства, которая возможна лишь в условиях массового производства. Сокращение жизненного цикла продукции и дифференциация рынков обусловили переход к производству небольшими сериями для определенного круга потребителей.

1.2. Техничко-экономические факторы формирования организационной структуры предприятия

! Нарисуйте хозяйственную структуру Вашего предприятия

В структуре предприятия (рис.1) здесь и далее мы будем выделять несколько основных составляющих.

Технологическая структура - состав и взаимосвязи подразделений основного производства предприятия. Результатом деятельности основного производства является выпуск профильной для предприятия, т.е. доминирующей по удельному весу в общем объеме производства продукции.

Производственная структура - состав и взаимосвязи подразделений основного и вспомогательного производств предприятия. Результатом деятельности вспомогательного производства является выпуск продукции (оказание услуг) для подразделений основного производства, необходимых для полноценного функционирования последнего.

Хозяйственная структура - состав и взаимосвязи подразделений основного, вспомогательного, а также непрофильных производств предприятия. Непрофильными производствами здесь и далее по тексту мы будем считать подсобные хозяйства и объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, а также подразделения, утилизирующие отходы основного производства. Подсобные хозяйства предназначены для производства продукции (как правило, продовольствия) с целью удовлетворения потребностей членов трудового коллектива предприятия. Объекты социальной сферы предназначены для оказания услуг (как правило, жилищно-коммунальные, здравоохранение, образование и дошкольное воспитание, культура, отдых, спорт) членам трудового коллектива предприятия (см. пример 4 и пример 5).

Структура управления — состав и взаимосвязи управленческих подразделений предприятия.

Подразделения основного производства и взаимосвязи между ними
Технологическая Структура
Подразделения вспомогательного производства и взаимосвязи между ними
Производственная Структура
Подсобные хозяйства, производства из отходов и объекты социальной сферы
Хозяйственная Структура
Состав и взаимосвязи подразделений управления предприятием (структура управления)
Организационная Структура Предприятия

Рис.1. Организационная структура предприятия.

Пример 4. Хозяйственная структура Рефтинской ГРЭС (фрагмент)

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Менеджмент\06

Пример 5. Хозяйственная структура Ярцевского завода "Двигатель" (фрагмент).

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Менеджмент\04

Хозяйственная структура предприятия может считаться оптимальной в том случае, когда все подразделения предприятия дополняют основное производство и обеспечивают его функционирование, при этом все они работают с максимальной эффективностью с целью достижения конечного результата, каким может считаться выпуск конкурентоспособной рентабельной продукции.

! Сформулируйте критерии эффективности работы подразделений

При этом следует иметь в виду, что чаще всего заготовительные цехи основного производства, вспомогательное производство не производят товарную продукцию, а работают в условиях внутренней кооперации. Поэтому критерии оценки их работы должны отличаться.

На рис. 3 приводится обобщенная схема факторов эффективности функционирования подразделений крупного предприятия, которые мы намерены рассматривать в дальнейшем.

C:\Documents and Settings\Admin\Рабочий стол\Электронные книги\Менеджмент\05

Рис. 3. Факторы эффективности функционирования подразделений предприятия.

- 1. Основное производство.** Причины снижения рентабельности продаж предприятия (и основного производства) целесообразно разделить на две группы:
- А.** структурно-технологические (связанные с нарушениями в инвестиционном процессе), в т
- отсутствие (или быстрое сокращение) рынков сбыта профильной продукции;
 - неконкурентоспособность продукции (по сравнению с отечественными и импортными аналогами) вследствие:
 - морального износа основного капитала, т.е. устаревания технологии и конструкции;
 - роста норм текущих затрат (сверх проектного уровня), вызванного физическим износом

основного капитала.
Б. организационно-экономические (связанные с нарушениями в организации и управлении предприятием), в т.ч.

- низкий уровень организации производства и труда, а также маркетинга и сбыта;
- повышенная нагрузка на основное производство со стороны нерентабельных производственных структур предприятия.

2. Вспомогательное и непрофильное производства. В силу специфики этих подразделений оценка эффективности их функционирования более затруднительна, особенно в случае, если они не имеют товарного результата. Наличие такого результата свидетельствует о минимально достаточной эффективности (покрытии затрат на производство за счет доходов реализации) текущей производственной деятельности. Отсутствие товарного результата может и не говорить о неэффективности вспомогательных подразделений в случае, если:

- основное производство является единственным потребителем их продукции,
 - приоритетным для них при планировании загрузки является внутренний оборот.
- В других случаях мы рассматриваем те же причины неэффективности, что характерны для основного производства (см. выше).

Непрофильные подразделения, не имеющие товарного выпуска:
- либо неэффективны (поскольку их продукция может всегда найти сбыт и за пределами предприятия) – по тем же причинам, что и основное производство;
- либо так же, как и вспомогательные, работают на внешний рынок по остаточному принципу, т.е. удовлетворяют, прежде всего, потребности работников предприятия.

! Проанализируйте наиболее значимые факторы, влияющие на текущие результаты (прибыль) работы подразделений Вашего предприятия

? Позволяют ли текущие результаты хозяйственной деятельности подразделения возместить сделанные затраты в сложившейся хозяйственной структуре?
Если нет - каковы причины неэффективности? Связана ли она с принципиальной неконкурентоспособностью продукции (услуг) подразделения или является результатом нерациональных связей с другими подразделениями?

Приведенные в настоящем разделе утверждения могут представлять некоторую сложность для понимания, поэтому проиллюстрируем их на примерах.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Пример 6. Ярцевский завод "Двигатель". Дизельное производство

Показатель	1995 г., факт	1995 г. по фактическому выпуску 1996 г.	1996 г., факт
Выпуск, шт.	2278	-	623
Объем выпуска в ценах реализации, млн. р.	50360.4	13772.8	16612.4
Себестоимость производства, млн.р	90823.9	24839.0	25564.8
Прибыль от реализации, млн. р	- 40463.5	-	- 8952.4
Себестоимость 1 тн, тыс.р.	39870.0	-	35447.0
Средняя цена реализации, тыс. р./	22107.3	-	26665.2

шт.			
-----	--	--	--

За	анализируемый	период	наблюдалось:
Общее	изменение	прибыли	от реализации
-8952.4	- (-40463.5)	= 31511.1 (сокращение	убытков), в т.ч. за счет
-		изменений	цен
16612.4-13772.8		=	+ 2839.6
-	изменений	себестоимости	единицы продукции
24839	-	25564.8	= - 725.8
-	изменений	объема	реализации
90823.9	- 24839.0	+ 13772.8	- 50360.4 = + 29397.3

- В ы в о д ы**
1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности дизельного производства сокращались.
 2. Основным фактором сокращения убытков явилось снижение объемов производства продукции (при соотношении цен и удельных затрат 1995 г). Влияние других факторов было относительно невелико.
 3. Убыточность производства определяется неблагоприятным соотношением цен реализации и затрат.

Пример 7. Ярцевский завод "Двигатель". Литейное производство.

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты:

1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности литейного производства росли.
 2. Основным фактором роста убытков явился рост себестоимости единицы продукции, негативное влияние которого на динамику прибыли перекрыло позитивное влияние двух других факторов - роста цен на продукцию завода и падения физического объема производства.
- Сравнивая результаты факторного анализа прибыли двух подразделений основного производства, можно сделать вывод о том, что:
- падение доходов дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель" в большей степени связано с конъюнктурными факторами (скорее всего, неблагоприятное соотношение цен реализации и цен ресурсов и не связано с хозяйственной структурой производства);
 - падение доходов литейного производства, скорее всего, предопределено внутренними факторами роста затрат (наиболее значимый фактор прибыли), то есть связано с отсутствием оптимальной организационной структуры.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Пример 8. Ярцевский завод "Двигатель". Теплосиловой цех. Производство

теплоэнергии. Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты:

1. За анализируемый период прибыль от реализации сократилась.
2. Сокращение прибыли было обусловлено опережающим (по сравнению с ценами реализации) ростом издержек. При этом рост рыночных цен отставал от роста средней цены реализации, что говорит об относительном ухудшении условий продаж на сторону. Отсутствие ценовых изменений при росте удельных затрат сделало бы рост производства убыточным.
3. Производство теплоэнергии в условиях 1996 г. является прибыльным. Рентабельность

продаж составила в 1996 г. 3,5%. Цены реализации теплоэнергии на сторону выше издержек производства. Дальнейший рост производства при сложившихся соотношениях цен, переменных и постоянных расходов поведет к росту массы прибыли. Для этого необходимо обеспечить покрытие расходов производства кислорода для внутреннего оборота поступлениями от продаж основной продукции Ярцевского завода "Двигатель". Таким образом, здесь можно говорить о неэффективной организационной структуре предприятия, при которой ситуация на основном производстве ухудшается из-за неблагоприятной ситуации на одном из вспомогательных подразделений.

НЕПРОФИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пример 9. . Рефтинская ГРЭС. Завод газозолобетонных изделий

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты :

1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности завода газозолобетонных изделий росли
2. Основным фактором роста убытков явился рост себестоимости единицы продукции, негативное влияние которого на динамику прибыли перекрыло позитивное влияние двух других факторов - роста цен на продукцию завода и падения физического объема
3. Рост себестоимости был заложен в полугодовой план 1997 г., однако предполагался ускоренный рост цен реализации, что должно было способствовать снижению убытков по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Фактический рост себестоимости превысил плановый показатель, а средняя цена реализации была ниже плановой, что послужило причиной дальнейшего роста убытков. Указанные факты позволяют говорить о недостаточном контроле за соотношением доходов и затрат, т.е. за производством и рынком сбыта.

Пример 10. Рефтинская ГРЭС. Рыбное хозяйство

Анализ, проведенный по методике, использованной в примере 6, дал следующие результаты :

1. За рассматриваемый период убытки от хозяйственной деятельности рыбного хозяйства росли
2. Основным фактором роста убытков явился рост себестоимости единицы продукции. Негативное влияние на динамику показателя прибыли оказало падение цен реализации. При сложившемся соотношении цен и затрат падение физических объемов реализации противодействовало росту убытков.
3. Реализация и прибыль рыбного хозяйства не планируется , что указывает на его некоммерческий характер его производственной деятельности для его владельца.

Сравнение результатов анализа деятельности двух непрофильных производств показывает, что более благоприятным является положение завода газозолобетонных изделий, поскольку при соотношении цен и затрат, сложившемся к началу периода, рост производства был бы прибыльным. Таким образом, в этом случае, возможно, для выхода на нормальную работу достаточно активизации рыночной политики, в то время как проблемы рыбного хозяйства – скорее всего, внутренние.

Для точного ответа на вопрос об условиях оздоровления работы убыточных подразделений требуется более детальный анализ структуры и динамики затрат.

Здесь следует особо выделить, что оба рассматриваемых подразделения являются убыточными. Причем, в данном случае речь идет об убыточных непрофильных подразделениях, которые находятся в составе в целом рентабельного предприятия. Убытки этих подразделений наносят ощутимый вред финансовому состоянию ГРЭС, делая ее

финансовые показатели достаточно низкими и снижая интерес потенциальных инвесторов. В данном случае речь, безусловно, идет о крайне неблагоприятной организационной структуре предприятия, когда отдельные подразделения мешают развитию предприятия в целом.

Любому руководителю при начале процесса реструктуризации придется столкнуться с необходимостью, по сути дела, решения судьбы каждого отдельного подразделения. Прежде чем идти на какие-либо серьезные шаги по отношению к убыточным подразделениям необходимо будет выяснить, каковы причины его убыточного функционирования. Во многих случаях руководители столкнутся с необходимостью анализа структуры затрат убыточных подразделений на производство продукции. Ниже данный механизм будет рассмотрен на примерах.

! Проанализируйте структуру и динамику затрат убыточных подразделений на производство продукции (услуг)

? Какие элементы затрат росли быстрее всего и почему? Как связаны были изменение затрат и изменение физического объема производства?

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Пример11.Ярцевский завод "Двигатель". Дизельное производство

Показатель	Удельные затраты, 1995, факт	Доля затрат по статье в общих удельных затратах	Удельные затраты, 1996, факт	Доля затрат по статье в общих удельных затратах	Индекс удельных затрат 1996 г. по отн. к 1995 г.	Направление изменения фактической доли затрат
1.Объем производства	2278	-	693	-	0.3	-
2.Основные мате-риалы	54	0.00	30	0.0	54	-
3.Покупные изделия	14128	0.36	11837	0.33	0.83	уменьшение
Полуфабрикаты	1613	0.04	1677	0.05	1.04	увеличение
5.Топливо и энергия	34	0.00	48	0.00	1.45	-
6.Основная зарплата с отчислениями	625	0.01	906	0.03	1.448	увеличение
7.Общепроизводственные расходы	20145	0.51	15316	0.43	0.67	уменьшение
8.Общезаводские расходы	3091	0.08	5599	0.16	1.81	увеличение
9.Брак	-	0.00	35	0.00	-	-

В **Ы** **В** **О** **Д** **Ы**

1. Падение физических объемов дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель" сопровождалось ростом части переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов и (или) об увеличении норм их расхода.

2. Общезаводские расходы росли в расчете на единицу продукции в меру падения объемов производства, общепроизводственные расходы снижались, что говорит об экономии по данной статье.

3. В целом себестоимость единицы продукции не обнаружила резкой динамики.

Пример 12. Ярцевский завод "Двигатель". Литейное производство.

Анализ, проведенный по методике примера 11, позволяет сделать следующие выводы:

1. Падение физических объемов литейного производства Ярцевского завода "Двигатель" сопровождалось ростом всех видов переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов (это касалось затрат на материалы. - источник - годовой отчет за 1996 г.) и об увеличении норм их расхода (наблюдался перерасход материальных ресурсов в связи с вынужденной заменой, а также перерасход электроэнергии и инструмента - источник тот же).

2. Постоянные расходы росли не только в расчете на единицу продукции (что объясняется падением физических объемов производства), но и по абсолютной величине, что также говорит о наличии перерасхода по данной статье.

3. Доли всех видов переменных затрат на сырье и материалы в общих удельных затратах сократились, а доля постоянных затрат - выросла, что объясняется резким падением производства, а также опережающим перерасходом по статье "Общепроизводственные расходы".

Сравнение результатов постатейного анализа себестоимости двух подразделений основного производства подтверждает предположение о том, что убыточность литейного производства обусловлена внутренними (технологическими и организационными) причинами.

НЕПРОФИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пример 13. Рефтинская ГРЭС. Завод газозолобетонных изделий

Анализ, проведенный по методике примера 11, позволяет сделать следующие выводы:

1. Падение физических объемов производства на заводе газозолобетонных изделий сопровождалось ростом всех видов переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов и (или) об увеличении норм их расхода (ухудшении степени использования).

2. Постоянные расходы росли не только в расчете на единицу продукции (что объясняется падением физических объемов производства), но и по абсолютной величине, что также говорит о наличии перерасхода по данным статьям.

3. Доля затрат на сырье и материалы в общих удельных затратах сократилась из-за более медленного роста затрат по этой статье по отношению к другим статьям.

4. Рост затрат закладывается в план производства, причем наиболее значительный перерасход планируется и имеет место фактически по статьям, поддающимся внутреннему контролю (прямая и накладная заработная плата, электро- и теплоэнергия, сырье и материалы (в части отходов основного производства)).

5. Контроль за затратами на заводе газозолобетонных изделий неудовлетворителен, что, в конечном итоге, приводит к убыточности производства.

Пример 14. Рефтинская ГРЭС. Рыбное хозяйство

Анализ, проведенный по методике примера 11, позволяет сделать следующие выводы:

1. Падение физических объемов производства в рыбном хозяйстве сопровождалось ростом основных статей переменных затрат, что свидетельствует о росте цен (ставок, тарифов) соответствующих ресурсов и (или) об увеличении норм их расхода (ухудшении степени и спользования).

2. За анализируемый период доли всех переменных затрат в структуре затрат выросли, а постоянных (за исключением затрат на электроэнергию, рост которых многократно опережал падение объема производства) - сократились.

3. Контроль за затратами в рыбном хозяйстве неудовлетворителен, что, в конечном итоге, приводит к убыточности производства.

Сравнение результатов постатейного анализа себестоимости двух непрофильных

производств не позволяет однозначно назвать основные причины убыточности (структурно-технологические или организационные.) Поэтому необходим последний этап анализа – оценка технико-экономических возможностей и условий выхода на безубыточную работу. Это же относится и к другим убыточным подразделениям. После проведения приведенного выше, возможно, отдельные подразделения уже будут выведены за рамки организационной структуры предприятия. Но все же правильнее будет решать судьбу структурных единиц только после проведения анализа об условиях выхода подразделений на безубыточную работу. Данный вид анализа также показан на примерах.

! Определите, возможен ли выход подразделений на безубыточную работу при сложившемся на конец периода соотношении цен реализации, величины и структуры затрат

? Устранима ли неэффективная работа с помощью внутренних организационных преобразований или требуется серьезное обновление технологии?

Пример 15. Ярцевский завод "Двигатель". Дизельное производство

В качестве базовых для расчетов были выбраны следующие показатели 1996 г. (млн.р.):

Себестоимость	товарной	продукции	25564.8
Объем	реализации		16612.4
Переменные	затраты		11046.4
Постоянные	затраты		14518.4
Средняя	оптовая	цена	26.7

Годовой	объем	реализации,	соответствующий	нулевой	прибыли
14518.4		х	16612.4	=	43331.9
16612.4			-		11046.4
Годовой	объем	производства,	соответствующий	нулевой	прибыли
43331.9/		26.7	=		1623

В ы в о д

Уровень производства, соответствующий безубыточной работе дизельного производства, в 2.3 раза превышает достигнутый заводом в 1996 г. Его достижение возможно при наличии потенциального спроса на продукцию (производственные мощности завода рассчитаны на годовой выпуск 75 тыс. шт. двигателей) и при неизменности норм расхода и цен основных видов ресурсов, образующих переменные затраты, а также неизменности постоянных расходов.

Таким образом, можно констатировать, что выделение данного подразделения из структуры предприятия выгодно, прежде всего, для него самого, так как данная структурная единица может существовать самостоятельно.

Пример 16. Ярцевский завод "Двигатель". Литейное производство

Расчеты по методике, использованной в примере 15, дали следующие результаты: Выход на прибыльную работу возможен лишь при условии сокращения переменных издержек посредством:

- приведения структуры и ассортимента производимой продукции в соответствие со структурой и динамикой цен на ресурсы;
- удешевления технологии производства;
- перепрофилирования производства.

С учетом высокой степени износа основных фондов приведение переменных затрат в соответствие с проектными технологическими нормами невозможно без крупных капиталовложений. В краткосрочном аспекте улучшение технико-экономических показателей литейного производства возможно лишь при изменении соотношения цен материальных ресурсов и готовой продукции.

Таким образом, основными факторами убыточности литейного производства являются структурно-технологические, а дизельного – организационные.

Следовательно, при проведении процесса реструктуризации литейное производство, скорее всего, будет выведено за границы хозяйственной структуры предприятия, так как причины его убыточности могут быть преодолены только при наличии очень крупных инвестиций, которые вряд ли удастся получить по указанным выше причинам.

НЕПРОФИЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Пример 17. Рефтинская ГРЭС. Завод газозолобетонных изделий
Расчеты по методике, использованной в примере 15, дали следующие результаты: Уровень производства, соответствующий безубыточной работе завода газозолобетонных изделий, в 4.5 раза превышает достигнутый заводом в 1997 г. Его достижение возможно при наличии потенциального спроса на продукцию и резервных производственных мощностей. С учетом того, что мощность составляет 93000 м3 блоков в год, безубыточная работа завода газозолобетонных изделий возможна при условии снижения наиболее существенных статей переменных и постоянных издержек, прежде всего, затрат на сырье и материалы, заработную плату, цеховых и общезаводских расходов, а также увеличения средней цены реализации посредством улучшения сбыта и маркетинга.

В данном случае стоит говорить о неэффективной внутренней организационной структуре данного подразделения. Завод обладает достаточной жизнеспособностью при условии осуществления коренных изменений, в том числе и в структуре управления и кадровой

Пример 18. Рефтинская ГРЭС. Рыбное хозяйство
Расчеты по методике, использованной в примере 15, дали следующие результаты:
В ы в о д

Выход на прибыльную работу возможен лишь при условии сокращения переменных издержек посредством:

- приведения структуры и ассортимента производимой продукции в соответствие со структурой и динамикой цен на ресурсы;
- дешевления технологии производства;
- перепрофилирования производства.

Таким образом, основными факторами убыточности рыбного хозяйства являются структурно-технологические, а завода газозолобетонных изделий – организационные. Из приведенных примеров можно сделать вывод о том, что в процессе реструктуризации Рефтинской ГРЭС завод газозолобетонных изделий, скорее всего, останется в хозяйственной структуре предприятия, а вот рыбное хозяйство будет выделено за его

Пример 19. Завод "Дормаш"
Анализ деятельности подразделений "Дормаша" позволил сделать следующие выводы:

	Сталепрокатный комплекс	Кузнечнолитейный комплекс	Землеройная техника	Спецтехника
--	-------------------------	---------------------------	---------------------	-------------

Благоприятные факторы	Более высокие цены на зарубежных рынках, чем в России. Небольшое значение марки производителя проката (низкие затраты – основа успеха по каждому из сортов)	Растущий рынок	Растущий рынок Неудовлетворенность спроса в определенных сегментах	-
-	Сталепрокатный комплекс	Кузнечнолитейный комплекс	Землеройная техника	Спецтехника
Неблагоприятные факторы	Большое количество производителей стали в России. Недогруженность производственных мощностей других компаний	Большое количество кузнечнолитейных производств в России. Недогруженность производственных мощностей других компаний.	Недогруженность производственных мощностей других российских компаний. Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ	Сокращение спроса. Выбор правительством другой компании в качестве единственного производителя бронетранспортеров
Сильные стороны "Дормаша"	Хорошее положение по затратам по сравнению с иностранными производителями. Хорошее положение по качеству по сравнению с другими российскими производителями	Хорошее положение по качеству по сравнению с другими российскими производителями	Хорошее положение по качеству по сравнению с другими российскими производителями. Хорошее положение по затратам	Хорошее качество
Слабые стороны "Дормаша"	Отсутствие опыта дистрибуции на Западе	Высокие затраты; невозможность конкурировать в России и странах СНГ	Плохая система дистрибуции. Недостаточное внимание к потребностям покупателей	Высокие затраты; невозможность конкурировать в России и странах СНГ
Возможные пути развития	Поиск новых рынков	Повышение конкурентоспособности за счет сокращения затрат	Изменить ассортимент и снизить затраты для расширения рынка	-

После выяснения общих условий выхода подразделений на эффективную работу необходимо проверить, возможно ли выполнение этих условий в рамках сложившейся организационной структуры или необходимы структурные преобразования на предприятии, что и будет сделано ниже.

Тема 2. Формирование хозяйственной структуры предприятия

- Чтение темы 2 поможет Вам:
- разработать стратегическую концепцию Вашего предприятия;
 - определить меру соответствия стратегии предприятия планам развития его подразделений;
 - определить состав подразделений, остающихся и выходящих из структуры предприятия;
 - оценить интеграционные возможности Вашего предприятия.

2.1. Варианты организации хозяйственной структуры предприятия

! Разработайте стратегическую концепцию развития предприятия как целого

Прежде, чем рассматривать вопрос о перспективах дальнейшего пребывания конкретных подразделений в структуре предприятия, оцените перспективы самого предприятия. В том случае, если возможна "реанимация" основного производства, оно может "вытянуть" за собой и другие производственные и непроизводственные службы. А раз так, то и стратегия развития последних может предполагать сохранение каких-либо существующих внутривы производственных связей.

При разработке стратегической концепции необходимо сформулировать общие направления развития предприятия, касающиеся прежде всего:

- продукции, которую оно будет производить (профиль предприятия);
- каналов движения этой продукции (рынки сбыта и группы покупателей).

Некоторые рекомендации по разработке стратегической концепции развития предприятия:

1. Необходимо проверить, соответствуют ли стратегия предприятия (см. тему 1) изменившимся условиям на рынках сбыта и ресурсов всех видов.
2. Следует обеспечить концентрацию усилий предприятия на той области, где она будет иметь устойчивые конкурентные преимущества. Стратегия выживания, о которой говорилось во введении, как правило, в лучшем случае, ориентирована на получение краткосрочных, т.е. неустойчивых конкурентных преимуществ.
3. Формулируя общую стратегическую цель, стоит избегать слишком широких или слишком узких формулировок. Предварительно выбрав широкую специализацию, необходимо сузить ее до тех областей деятельности, в которых предприятие одновременно имеет:
 - наработанные технологии производства и управления;
 - конкурентные преимущества перед другими производителями аналогичной продукции.
4. Рекомендуется учитывать внешние ограничения, которые возникли и будут нарастать в будущем.

Рассмотрим конкретный пример формирования стратегии развития предприятия.

Пример 20. Завод "Дормаш"

Формулировка стратегии	Преимущества	Недостатки
1. Производство приносящей прибыль продукции	<ul style="list-style-type: none"> - Сохранение предприятия в краткосрочном аспекте. - Быстрая окупаемость вложений 	<ul style="list-style-type: none"> - Неиспользование технологического потенциала. - Утрата конкурентных преимуществ. - Сокращение рынка сбыта в перспективе
Вывод: необходимо сужение стратегии		
1. (действующая) Производство: <ul style="list-style-type: none"> - вездеходных транспортных средств для армии; - землеройной техники для 	Сохранение профиля (специализации) и единой технологии	<ul style="list-style-type: none"> - Сокращение военных заказов государства и ухудшение условий расчетов, следовательно военная специализация слишком узка.

гражданских потребителей		- Недостаточно полное использование технологического потенциала (возможен выпуск любых тяжелых колесных, следовательно вездеходных машин) специализация только на землеройной гражданской
Вывод: С учетом сказанного теоретически возможна специализация на выпуске транспортных средств, однако традиционный освоенный предприятием профиль - тяжелая техника, следовательно, необходимо уточнение стратегии		
3. Производство и продажа мобильной тяжелой колесной вездеходной техники, обеспечивая рост, прибыльность и устойчивую конкурентоспособность компании	- Максимальный учет сложившегося профиля. - Ориентация на сохранение и наращивание конкурентных преимуществ. - Учет внешних ограничений	

После окончания процесса формирования стратегии развития предприятия необходимо создание рабочей группы для разработки плана организационных преобразований.

! Сформируйте рабочую группу для разработки плана организационных преобразований

Участники рабочей группы, которой предстоит заниматься вопросами совершенствования организационной структуры, должны представлять:

- руководство предприятия;
- руководство подразделений предприятия;
- функциональные управленческие службы, отвечающие за вопросы развития (прежде всего, НИОКР, маркетинг, экономика);
- функциональные управленческие службы, отвечающие за вопросы обеспечения текущей деятельности (бухгалтерия, снабжение, сбыт, производство).

Естественно, организационные преобразования не должны охватывать всего предприятия одновременно. Предпочтительнее проводить процесс реструктуризации поэтапно, на каждом этапе реструктурируя отдельное подразделение. Наилучшие результаты такой подход принесет только в том случае, если на подготовительном этапе происходит подготовка бизнес-планов каждого подразделения.

! Составьте бизнес-планы подразделений (ответственные - руководители подразделений)

? Пользуясь результатами оценки эффективности работы подразделений, составьте перечень мероприятий по ее повышению. При этом особое внимание должно быть уделено следующим вопросам. Есть ли производители аналогичной продукции в регионе, стране, СНГ, за рубежом? Кому и в чем (цена, качество, послепродажное обслуживание) продукция подразделения уступает, а у кого и в чем выигрывает? По каким направлениям (продукция, рынок) и каким образом можно устранить свое отставание от

конкурентов?

Именно по такому пути пошло руководство Рефтинской ГРЭС при попытке реструктуризации рыбного хозяйства.

Пример 21. Рыбное хозяйство Рефтинской ГРЭС
Как было видно из проведенного в рамках темы 1 анализа эффективности работы подразделений Рефтинской ГРЭС, практически все подсобные хозяйства не могут быть "подняты" одним только организационным преобразованием и сопутствующим ему минимальным набором мероприятий по оздоровлению текущей производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому вычленение их в самостоятельные предприятия, как правило, должно сопровождаться продуктовыми и технологическими изменениями.

Ниже раскрыта сущность этих изменений, а также проанализировано их влияние на возможные результаты преобразования реструктуризации рыбного хозяйства.

1. Изменение технологий кормления. Принятая в рыбном хозяйстве технология кормления предусматривает технологические расходы, которые были заложены в процесс производства 15 лет назад. Кормление производится с трактора Т-16, причем часть корма разносится ветром, часть опускается на дно и там закисает. Внедрение автокормушек позволит снизить величину убытка за счет экономии комбикорма, а также высвобождения р а б о т н и к о в .

2. Изменение технологий вылова. Промысел рыбы осуществляется, в основном, ставными сетями. Установка их на ночь требует охраны. В летнее время часть попавшей в сеть рыбы к утру становится несвежей, обьячеивается, теряет товарный вид и пригодность к реализации. Более предпочтительными являются способы лова электроустановкой, стационарными ставными неводами и тралением. Последний способ в сотни раз снижает себестоимость продукции за счет экономии на трудозатратах, а также повышает качество улова.

3. Изменение ассортимента продукции. Ихтиофауна вселенцев в водохранилище представлена карпом, белым амуром, толстолобиком, американским канальным сомиком. Предпочтительно, используя подогретые воды Рефтинской ГРЭС, выращивать дорогие теплолюбивые породы рыбы (осетр, форель), которые своей высокой стоимостью позволили бы сохранить объемы реализации.

Бизнес-планом развития рыбного хозяйства Рефтинской ГРЭС была предусмотрена такая структура производимой продукции, в которой доля карпа в общем объеме производства снижается с почти 100% до 56%, а по 22% занимают осетр и форель. С учетом рыночных цен реализации этих пород рыбы среднерыночная цена составит.

$$0.56 * 11 + 0.22 * 25 + 0.22 * 50 = 22.66 \text{ т.р. за 1 кг}$$

против прежней 11 т.р. за 1 кг. В результате, коэффициент валовой прибыли вырастет на 0.55.

Удельные (в расчете на 1 т продукции) издержки на оплату труда и на материалы с учетом применения прогрессивных технологий составят 6 и 1.97 млн.р. соответственно против 17.57 и 25.41 млн.р. соответственно по фактическим данным за 1997 г. (2 кв.). Это позволит снизить переменные расходы на 511540 т.р. за полугодие, в результате чего коэффициент валовой прибыли увеличится еще на 2.58.

На следующем этапе на основании разработанного бизнес-плана необходимо определить стратегическое положение подразделений в рамках предприятий.

! Оцените стратегическое положение подразделений в рамках предприятия (ответственный - руководитель рабочей группы)

? Насколько соответствуют бизнес-планы подразделений стратегической концепции предприятия в целом ? Имеют ли подразделения достаточный для само-стоятельной работы на рынке потенциал конкурентоспособности?

Одним из способов такой оценки является построение специальной матрицы.

Пример 22. Завод "Дормаш"

Соответствие общей стратегической цели предприятия	Высокое	Спецтехника Кузнечно-литейное производство	Землеройная техника
	Низкое		Сталепрокатное производство

Пример 23. Рефтинская ГРЭС

Соответствие общей стратегической цели предприятия	Высокое		Производство энергии
	Низкое	Рыбное хозяйство Откормочный комплекс Терлично-парниковое хозяйство	Завод газожелезобетонных изделий

П р и м е ч а н и я .

1. Рыбное хозяйство может повысить конкурентоспособность при условии изменения технологий.
2. Завод газозолобетонных изделий может рассматриваться как соответствующий стратегической цели Рефтинской ГРЭС, если учитывать экологические ограничения, в которых она действует.

Пример 24. Ярцевский завод "Двигатель"

Соответствие общей стратегической цели предприятия	Высокое	Дизельное производство	
	Низкое	Литейное производство Животноводческий комплекс	Теплосиловой цех Цех водоснабжения и канализации

Примечание. Дизельное производство может рассматриваться более конкурентоспособное при пересмотре условий и механизмов расчета с головным предприятием (АМО ЗиЛ).

Уже на основании такого анализа можно получить ориентировочную информацию для принятия решения относительно необходимости сохранения подразделения в хозяйственной структуре предприятия или же об отсутствии таковой. Однако исключительно такого анализа для принятия столь серьезного решения, безусловно,

недостаточно. Поэтому на следующем этапе определяется полный перечень возможных вариантов дальнейшего функционирования (развития) подразделений.

! Определите круг вариантов дальнейшего развития подразделений (ответственные - руководитель рабочей группы и руководители подразделений)

О т с т у п л е н и е
Крупные корпорации, построенные на принципах децентрализации, решают вопрос о выделении подразделений в самостоятельные предприятия, сравнивая их по двум основным параметрам: конкурентоспособности продукции на рынке и полезности для компании в целом (см. рис 4.)



Рис. 4. Параметры оценки необходимости выделения подразделений



Рис. 5. Факторы, определяющие целесообразность вычленения технологически сопряженного подразделения

Рекомендации по определению предварительного варианта хозяйственной структуры:

1. Подразделения с высоким потенциалом и конкурентоспособностью и высокой степенью соответствия стратегическим целям предприятия необходимо рассматривать как ядро организационной структуры;
2. Решение о судьбе подразделений, не соответствующих общему стратегическому замыслу предприятия, но конкурентоспособных принимайте на основе детального анализа степени взаимозависимости с другими подразделениями предприятия, прежде всего, с подразделениями основного производства.

Для администрации любого предприятия решение о вычленении определенного подразделения из собственной хозяйственной структуры будет крайне трудным по многим причинам, начиная от чисто экономических и заканчивая психологическими. Исходя из этого считаем не лишним еще раз напомнить факторы, определяющие целесообразность вычленения технологически сопряженного подразделения (рис. 5). Как нетрудно заметить из приведенной выше схемы, при определении необходимости вычленения структурного подразделения предприятия во главу угла ставятся не только потребности самого предприятия, но и способность выделяемого подразделения функционировать самостоятельно. Рассмотрим этот процесс более подробно на примере.

Пример 25. Ярцевский завод "Двигатель"

Производство	Теплосиловой цех			Цех водоочистки и канализации	
Характеристика	ацетилен	кислород	теплоэнергия	очистка стоков	вода на хоз. нужды
Доля отпуска "на сторону", %	46	47	47	69	57
Индекс товарной продукции	1.39	0.68	0.77	0.84	1.2
Индекс роста рынка, необходимо-го для безубыточной работы	1,24	1,5	1,82	1,19	1,36
Индекс рыночных цен	1,65	2,51	1,70	1,72	1,83
Рентабельность товарной продукции, %	9,7	9,3	3,3	4,4	9,5
Степень технологической	19	39	38	49	53

зависимости, %					
----------------	--	--	--	--	--

В ы в о д ы

1. Все вспомогательные производства имеют значительный объем товарной продукции, который может явиться основой для дальнейшей самостоятельной хозяйственной деятельности.
2. В 1996 г. произошло уменьшение производства на сторону кислорода, теплоэнергии, а также услуг по очистке сточных вод. Отчасти это объясняется общим сокращением производства, отчасти - возможно, приоритетностью обслуживания основного производства.
3. В случае закрытия основного производства вспомогательным производствам потребуется наращивать объемы для выхода на безубыточную работу. Наиболее легко это сделать тем из них, которые расширяют, а не сокращают товарный выпуск - производству воды на хозяйственные нужды и ацетилена.
4. Рентабельность товарной продукции вспомогательных производств колеблется в пределах 3-10 %. Наблюдается устойчивый рост рыночных цен. С учетом сказанного, рентабельность производства цехов может выйти на средние значения 10 - 15 % в том случае, если более рентабельные производства будут подпитывать менее рентабельные.
5. Степень технологической зависимости вспомогательных цехов друг от друга довольно высока, т.е. предпочтительным механизмом реструктуризации, с этой точки зрения, является такой, при котором не разрушаются сложившиеся технологические связи, т.е. при котором вспомогательные цехи сохраняют общую организационную структуру или, по крайней мере, предоставляют друг другу льготные условия взаимных поставок.

Пример 26. Завод "Дормаш"

Сталепрокатный комплекс "Дормаша" может вполне конкурировать с аналогичными отечественными предприятиями, при этом его профиль никак нельзя назвать соответствующим стратегической цели "Дормаша". Да и самому "Дормашу" вовсе не нужен собственный прокатный стан, поскольку лишь 15 % продукции последнего используется во внутренней кооперации. Прокат можно было бы дешевле покупать на стороне. Таким образом логично это производство продать тому, кто мог бы его использовать более эффективно.

! Обратите особое внимание на механизм формирования внутренних цен (механизм отнесения затрат промежуточных подразделений на продукцию и возмещения этих затрат)

При выборе между кооперацией и собственным производством необходимо учесть механизм возмещения затрат подразделений, занимающих промежуточное положение в технологической цепочке. Так, например, искусственное занижение внутренних цен может дезориентировать при принятии окончательного решения. Подразделение, затраты которого не возмещаются через реализацию профильной продукции, естественно будет подвержено центробежной тенденции. Тем более, если внутренняя цена ощутимо ниже рыночной (цены поставки по кооперации). А предприятие, наоборот, при таком раскладе попытается удержать в своей структуре дешевого поставщика ресурсов. Хотя дешевизна эта может быть мнимой, поскольку затраты на содержание промежуточных переделов, не входящие во внутреннюю цену, придется покрывать за счет прибыли от реализации профильной продукции. Если же этого не происходит, состояние промежуточных переделов становится плачевным. Таким образом, принимая окончательное решение, необходимо подвергнуть критической оценке механизм формирования и распределения затрат на производство.

! Решение вопроса о подразделениях с низкой конкурентоспособностью должно быть принято с учетом степени соответствия их профиля стратегии предприятия и тесноты внутренней кооперации.

В качестве общего условия целесообразности реструктуризации, т.е. в рассматриваемом случае вычленения каких-либо подразделений из общей структуры в самостоятельные предприятия можно считать более высокую прогнозируемую эффективность функционирования подразделения вне крупного предприятия, чем в его составе. Принятие решения о том, какие подразделения целесообразно вычленять из структуры крупного предприятия, должно основываться на анализе:

- спроса на продукцию подразделения вне предприятия;
- степени гибкости производственного процесса каждого из подразделений предприятий, т.е. возможности без существенных изменений технологии перейти на выпуск другого вида продукции;
- степени взаимной производственно-технологической зависимости подразделений.

Принципиальной проблемой реструктуризации является целесообразность продолжения функционирования основного производства предприятия. В случае, если оно рентабельно, дробление сложившейся производственно-технологической структуры менее предпочтительно, чем более мягкие варианты технико-экономического развития имущественного комплекса. Даже если при этом вспомогательное (непрофильное) производства являются убыточными, их сохранение в структуре крупного предприятия может быть более целесообразным, чем вычленение. В большей степени сказанное касается вспомогательных подразделений, связанных с основным общим производственным процессом, особенно если приемлемых альтернатив их продукции (услугам) у крупного предприятия нет. В меньшей степени это относится к непрофильным производствам, если они не используют условия и косвенные результаты деятельности крупного предприятия (например, производственную инфраструктуру и отходы).

При наличии у рентабельного крупного предприятия неиспользуемых площадей производство может быть диверсифицировано, т.е. параллельно с основным, например, на условиях аренды (концессии) могут развиваться рентабельные непрофильные (сопряженные и несопряженные с основным) производства, увеличивая общий доход крупного предприятия.

Убыточность основного производства по организационно-экономическим причинам делает проблему реструктуризации более насущной, если:

- "давление" убыточных вспомогательных и непрофильных производств на издержки производства профильной продукции ощутимо;
- рентабельные вспомогательные производства имеют более эффективные каналы реализации своей продукции (услуг).

Однако устранение организационных причин убыточности в процессе внутренних организационно-технических мероприятий, не связанных с инвестициями и структурными изменениями, может снять возникающую проблему.

Неизбежной реструктуризация становится в случае, если основное производство убыточно по структурно-технологическим причинам. Если при этом используемая в основном производстве технология является негибкой, т.е., например, основана на применении предметно-специализированного автоматизированного оборудования, единственным решением может быть лишь прекращение производства и ликвидация парка технологического оборудования.

Если степень гибкости технологии основного производства выше минимальной, то возможны варианты:

- вычленения отдельных переделов основного производства при сохранении предметной специализации;
- перехода от предметной специализации к технологической.

Предпосылкой реализации первого варианта является наличие спроса на продукцию отдельных переделов основного производства (полуфабрикаты, комплектующие изделия и т.п.), а второй вариант может быть выбран в случае, если существует спрос на продукцию, взаимозаменяемую в рамках имеющегося парка технологического оборудования. Возможности самостоятельной хозяйственной деятельности вспомогательного (непрофильного) подразделения определяются:

- наличием у них товарного выпуска и долей последнего в общем объеме производства;
- фактическими темпами роста товарного выпуска (в натуральном выражении и по стоимости) и требуемыми темпами роста для обеспечения безубыточной работы в случае прекращения основного производства предприятия;
- уровнем рентабельности товарной продукции;
- фактической (и прогнозируемой после вычленения) степенью технологической зависимости от других подразделений предприятия (измеряемой, например, долей затрат на продукцию этих подразделений в себестоимости производства).

Общим условием вычленения является наличие спроса на продукцию этих подразделений, достаточного для того, чтобы компенсировать сокращение загрузки мощностей в результате закрытия основного производства.

Убыточность вспомогательного (непрофильного) производств создает в процессе реструктуризации дополнительные проблемы. Если происхождение убыточности организационно-экономическое, указанные подразделения могут выйти на прибыльную работу посредством проведения организационно-технических мероприятий. В противном случае альтернативой прекращению производства могут быть только капиталовложения собственников вновь образуемых предприятий.

Возможности переналадки технологии вспомогательного производства, как правило, менее широки, чем основного. Однако, как правило, вспомогательные производства не сталкиваются с такими же проблемами сбыта, поскольку их продукция (услуги) имеют широкий спрос как со стороны предприятий, так и со стороны населения. Рассмотрим данное утверждение на примере.

Пример 27. Завод "Дормаш"

В процессе реорганизации хозяйственной структуры возник вопрос о вычленении в самостоятельные структуры кузнечно-литейного комплекса и автоматного цеха, каждый более 90% объема продукции по внутренней кооперации поставлял ядру будущей структуры - производству землеройных машин.

Учитывая низкую конкурентоспособность кузнечно-литейного производства, а также относительно низкую зависимость производства землеройных машин от его поставок (затраты на поковки и литье составили около 15% затрат на производство бульдозера), было решено выделить его в самостоятельную структуру. Но поскольку существовал некоторый риск, что внешние поставки могут по срокам выполнения оказаться не столь надежными, как собственное производство (точно так же планирование и разработку новых комплектующих могут оказаться делом более сложным и длительным, если заказать их со стороны), решено было, несмотря на дополнительные затраты, пока это производство

сохранить, оставив за собой право отказаться от его услуг, если по прошествии определенного срока затраты и цены не будут снижаться до рыночного уровня.

Автоматный цех, как высокотехнологическое производство, полноценной замены которому практически не было, наоборот, рассматривался как технологическая составляющая производства машин и вычленению не подвергся.

Что касается производства бронетехники, тут ситуация несколько иная. Если есть возможность повысить конкурентоспособность кузнечно-литейного завода, понизив там затраты, то обеспечить минимально необходимый для прибыльной работы военный заказ не удастся. Вот почему решено было попытаться продать основные средства этого производства или вовсе его закрыть.

Пример 28. Ярцевский завод "Двигатель"

На основе проведенного финансово-экономического анализа деятельности предприятия и технико-экономического анализа деятельности основного производства, некоторых подразделений вспомогательного и непрофильного производств было установлено, что:

- финансовое положение предприятия (обеспеченность оборотными средствами, ликвидность баланса, соответствие структуры активов структуре задолженности, рентабельность) является неудовлетворительной;
- дизельное производство характеризуется крайне низким показателем использования мощностей, высоким удельным весом накладных расходов в себестоимости продукции, что является основной причиной его убыточности;
- расход основных видов ресурсов на технологические цели в литейном производстве постоянно растет из-за высокого уровня износа основного капитала и отступления от технологических норм, что влечет за собой убыточность производства;
- вспомогательные производства (цехи водоочистки и канализации и теплосиловой) значительную часть своей продукции (услуг) производят на сторону;
- непрофильные производства (производство мяса и молока) убыточны отчасти вследствие неэффективного сбыта, но, главным образом, из-за высокого износа основного капитала и, как следствие повышенного уровня затрат на производство (в частности, на ремонт оборудования).

Результаты проведенного анализа показали, что:

- дизельное производство можно рассматривать как потенциально работоспособное при расширении сбыта двигателей (увеличении заказов со стороны АМО ЗиЛ);
- высокая степень износа основных фондов в литейном производстве и превышение себестоимостью производства литья рыночных цен говорит о необходимости прекращения литейного производства и замены его получением литья по кооперации;
- вспомогательные производства работоспособны и могут функционировать как в структуре предприятия (при условии достаточной загрузки основного производства и росте его платежеспособных потребностей в продукции (услугах) вспомогательного), так и вне этой структуры (при условии загрузки мощностей, т.е. наличии спроса, достаточного для возмещения теряемой загрузки основным производством Ярцевского завода "Двигатель");
- непрофильные производства условно работоспособны: доведение средних отпускных цен до уровня рыночных и перераспределение продукции между отпуском на внутренние нужды производства Ярцевского завода "Двигатель" и работников и сторонней реализацией позволит несколько поправить текущий результат производства, однако в качестве кардинального решения требуется обновление основного капитала и изменение технологий.

С точки зрения принятой нами (тема 1) классификации факторов эффективности работы подразделений :

- дизельное производство, являющееся подразделением основного производства

предприятия, нерентабельно, главным образом, по организационным причинам либо по причинам быстрого сужения рынка сбыта;

- литейное производство, являющееся подразделением основного производства предприятия, нерентабельно по структурно-технологическим причинам;
- цехи теплосиловой и водоснабжения и канализации, являющиеся подразделениями вспомогательного производства предприятия, имеют стороннюю реализацию;
- животноводческое хозяйство (производство мяса и молока) является нерентабельным по структурно-технологическим причинам.

Жесткость технологии дизельного производства не позволяет переналадить ее на выпуск других видов продукции. Специализация цеха - ярко выраженная предметная с преобладанием специального оборудования. Поэтому вариант "мягкого" перепрофилирования исключен, а альтернативой "жесткому" перепрофилированию может быть только рост загрузки производства профильной продукцией. С учетом оживления производства на ЗАО АМО ЗиЛ (главный заказчик дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель") этот вариант развития вполне правдоподобен. Однако при этом вряд ли остается возможность содержать убыточное литейное производство за счет потенциально рентабельного дизельного, поскольку дизельному производству уже верхом успеха было бы преодолеть собственные финансовые проблемы, не говоря уже о том, чтобы содержать еще более запущенное в технологическом, производственном и финансовом плане литейное производство.

Литейное производство как действующая структура (а не как неиспользуемое имущество) обладает крайне низкой привлекательностью для потенциальных владельцев, поэтому вычленение его в самостоятельное предприятие с перспективами сохранения профиля нереально.

Таким образом, речь может идти о варианте преобразования хозяйственной структуры, по которому дизельное производство находит альтернативный источник снабжения - литье по кооперации (за первые 4 месяца 1997 г. затраты на литейное производство составили 38 % себестоимости производства дизельных двигателей), а литейное переходит в разряд неиспользуемого имущества и подлежит передаче с баланса предприятия.

Вариант реструктуризации связки "дизельное производство - вспомогательное производство" предполагает в качестве оптимального решения проведение внутренних организационно-технических мероприятий в первом при сохранении этой части организационной структуры предприятия. Решение о вычленении вспомогательных производств может быть оправдано лишь крайне тяжелым финансовым состоянием предприятия и необходимостью "облегчить" структуру активов (придав им большую ликвидность) или улучшить соотношение между долгами и их обеспечением за счет возмездной передачи части активов, хотя бы и приносящих доход (производящих необходимую для сохранения производственно-технологической целостности продукцию (услуги)). В 1996 г. общепроизводственные расходы в структуре себестоимости производства двигателя составили 43%. Если принять, что доля зарплаты цехового персонала в них не превышает доли прямой заработной платы в той же структуре себестоимости, на долю затрат на оплату услуг (продукции) подразделений вспомогательного производства приходится не менее 35-40% всех затрат дизельного производства. Понятно, чем может быть чревато вычленение.

Вычленение непрофильного производства по варианту для связки "основное производство - непрофильное производство" менее драматичен для первого, чем вычленение вспомогательного производства. То же можно сказать и о втором: ни литье, ни двигатели не требуются при производстве мяса и молока. Однако непрофильное производство пользуется услугами вспомогательного, которое, вернее всего, все же не останется в структуре

Особенности узкоспециализированных фирм

Появление в рыночных экономиках крупных фирм и их быстрое превращение в один из основных (а в некоторых отраслях - в доминирующий) видов промышленной организации было неразрывно связано со становлением и развитием массового производства. Основными особенностями стратегии развития таких фирм являлись:

- концентрация ресурсов в узком сегменте производства;
- специализация на выпуске слабо дифференцированной продукции;
- ориентация на максимизацию прибыли посредством увеличения масштаба производства;
- использование в качестве основного метода конкурентной борьбы ценовой политики, направленной на полное подавление конкурентов.

! Рассмотрите возможности интеграции Вашего предприятия с партнерами по кооперации (ответственные - руководители рабочей группы, производственной службы, маркетинга, НИОКР, экономической службы)

Вертикальная интеграция

Общие

характеристики

Многие крупные узкоспециализированные компании прибегали к вертикальной интеграции, в результате которой в структуру компании включались предприятия, осуществлявшие последовательные стадии производственного цикла, а также закупочные и распределительно-сбытовые операции.

При этом производство, как правило, концентрировалось на незначительном количестве крупных промышленных предприятий, тогда как распределительные и сбытовые подразделения в территориальном отношении были разбросаны. В функции сбытовых подразделений входили не только операции по реализации продукции, но и последующее техническое обслуживание, демонстрация образцов продукции и сдача ее в аренду. Такая организация сбытовой сети обеспечивала быстрое поступление денежных средств, четкий контроль за состоянием запасов продукции, постоянный приток в штаб-квартиру компании информации о положении на важнейших региональных рынках.

Условия

распространения

Как свидетельствует история развития рыночного хозяйства, необходимым условием быстрого появления высокоэффективных вертикально интегрированных фирм служила возможность достаточно свободного приобретения ими капитальных активов в виде земельных участков, элементов основных фондов, акций других компаний.

Источники

роста

эффективности

Возникающие при вертикальной интеграции условия для повышения эффективности были тесно связаны с факторами организационно-управленческого характера. Вертикально интегрированные компании, способные наладить четкую координацию движения огромных потоков сырья, материалов и полуфабрикатов, добивались резкого уменьшения затрат на производство, распределение и сбыт единицы продукции в результате значительного увеличения масштаба операций. При этом эффект масштаба проявлялся не только в производстве, но и в других сферах деятельности компаний (закупки, сбыт, НИОКР и т.д.)

Помимо роста эффективности за счет увеличения масштаба операций, значительное ее повышение в вертикально интегрированных компаниях возникает также в результате существенного ускорения всего цикла материалодвижения и соответственно оборота капитала и окупаемости затрат. К тому же, если возможности роста эффективности, вызываемые увеличением масштаба операций, с течением времени натолкнулись на серьезные ограничения, в частности, экологического характера, то возможности ее

повышения за счет ускорения материалодвижения, наоборот, значительно расширились в результате революционных изменений в вычислительной технике и средствах связи.

Очень важный источник повышения эффективности крупных вертикально интегрированных фирм - снижение издержек, присущих рыночным сделкам:

- поиск информации о контрагенте,
- ведение переговоров,
- определения свойств товара,
- защиты прав собственности, а также
- в случае нарушения контрагентом условий контракта.

Как правило, издержки рыночных сделок особенно велики в странах со слабо развитыми рыночной инфраструктурой (прежде всего, информационной) и хозяйственным правом. Внутрифирменное управление позволяло координировать деятельность многочисленных промышленных предприятий и других подразделений фирмы, не прибегая к заключению между ними сложных контрактов.

М е х а н и з м ы
Процесс создания вертикально интегрированных фирм принимал различные формы. Чаще всего производственная компания внедрялась в сферу распределения и сбыта, создавая собственные закупочные и сбытовые отделения и вытесняя традиционные оптовые, а иногда и розничные фирмы.

Иногда компания, занятая в сфере распределения и сбыта, создавала собственные производственные предприятия.

Широкое распространение получила интеграция посредством покупки компаний, их слияния и поглощения. Нередко промежуточным этапом на пути создания вертикально интегрированных компаний служили отраслевые ассоциации компаний картельного типа, создававшиеся, как правило, в периоды сильных экономических потрясений в целях поддержания производства и цен. В этих ассоциациях формировались предпосылки для установления сначала финансового, а затем и административного контроля более мощных и эффективных компаний над другими участниками ассоциации и технической реконструкции отрасли. В результате появлявшиеся в отрасли крупные компании-лидеры начинали интегрировать как вниз (добыча сырья, производство материалов и полуфабрикатов), так и вверх (выпуск конечной продукции и распределительно-сбытовая сеть).

Сферы распространения

В настоящее время вертикально интегрированные фирмы наиболее типичны для отраслей сырьевого комплекса: нефтяной, металлургической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно - бумажной; встречаются они и в других отраслях, в частности, пищевой и машиностроении (например, активно развиваются процессы вертикальной интеграции в электронной промышленности). Очевидно, что высокий удельный вес сырьевого комплекса в российском хозяйстве, необходимость создания в стране современной электронной и пищевой промышленности настоятельно требуют быстрого появления такого рода фирм.

! Рассмотрите возможность диверсификации производства (выпуска продукции и услуг, несвязанных или слабо связанных с основным профилем предприятия) на основе использования высвобождающихся активов (ответственные - руководители рабочей группы, НИОКР, экономической службы)

Диверсификация

Общая

характеристика

До 60-х-70-х годов стратегия развития большинства крупных промышленных фирм характеризовалась концентрацией их ресурсов в сравнительно узких сегментах промышленного производства. Так, еще в 1950 г. на фирмы однопродуктовые и с доминирующим продуктом приходилось 70% крупнейших промышленных фирм США, 75% - Англии, 60% - ФРГ и 63% - Франции. Однако к 1970 г. доля таких фирм понизилась среди крупнейших американских компаний до 51% (в 1980 г. - до 22%), английских - до 40% (в 1980 г. - до 35%), немецких - до 44 и французских - до 48%. С 47% в 1962 г. до 36% в 1980 г. уменьшился удельный вес компаний однопродуктовых и с доминирующим продуктом среди крупнейших японских фирм. Соответственно значительно увеличилась доля компаний, стратегия развития которых определялась диверсификацией их производственной и сбытовой деятельности.

Условия

распространения

Усиление тенденции к диверсификации и превращение крупной диверсифицированной фирмы в один из важнейших видов промышленной организации в современной рыночной экономике вызывались комплексом факторов, к важнейшим из которых относятся:

- широкое применение научных знаний в промышленном производстве;
- сокращение жизненного цикла промышленных технологий и основанной на них п р о д у к ц и и ;
- рост национального богатства и дифференциация общественных потребностей;
- стремление промышленных фирм ослабить воздействие циклических факторов на динамику развития;
- усиление конкуренции под влиянием либерализации внешнеэкономических связей
- антимонопольная политика государства, вынуждавшая крупнейшие промышленные фирмы искать приложения своим ресурсам за пределами их первоначальной специализации.

Источники

роста

эффективности

Переход крупных промышленных фирм к диверсификации производства и сбыта создавал дополнительные возможности повышения эффективности, реализация которых требовала коренных изменений в организационно-управленческих параметрах таких фирм.

Особо важное значение по сравнению с узкоспециализированными фирмами имели два дополнительных источника повышения эффективности.

Первый - так называемая синергия, т.е. эффект взаимодействия различных продуктовых отделений, а также других подразделений фирмы и совместного использования ресурсов. В диверсифицированной фирме в принципе создаются условия для синергии различных видов: производственной (например, совместное использование производственных мощностей и взаимодействие научно-исследовательских подразделений), управленческой (обмен управленческим опытом), сбытовой (совместное использование отделениями фирмы распределительно-сбытовой сети, рекламы, популярности товарной; марки и т п.). В случае эффективного взаимодействия различных продуктовых отделений фирма получает возможность создавать качественно новые виды продукции и технологии с минимальными материальными затратами.

Сравнительно простой пример - выпуск одной из американских компаний целой гаммы дорожных знаков на основе технологий, разработанных в лабораториях двух отделений фирмы: по производству клейких веществ и светоотражающих материалов. Затраты на создание собственно дорожных знаков были невелики, поскольку необходимые для этого технологии были уже

разработаны, апробированы и окуплены.

Значительный эффект дает и сбытовая синергия. Продвигая новые виды продукции на рынок, диверсифицированная компания имеет возможность использовать сбытовые каналы тех продуктовых отделений, изделия которых уже завоевали признание потребителей. Такая практика значительно облегчает сбыт новой продукции и ускоряет окупаемость затрат не только на ее разработку и производство, но и на создание и функционирование самой сбытовой сети.

Кроме того, могут возникнуть синергия инвестирования (общее использование земельных участков, зданий) и синергия управления - обмен опытом, обмен менеджерами.

Второй важнейший источник динамичного развития диверсифицированной фирмы и повышения эффективности ее деятельности (практически отсутствующий в узкоспециализированных компаниях) заключается в способности фирмы формировать такую матрицу "производимая продукция - обслуживаемые рынки", которая учитывает фазы жизненного цикла технологий, продукции и отраслей, а также особенности динамики спроса на различные виды выпускаемых изделий. Это важно не только с точки зрения противостояния фирмы циклическим и иным колебаниям спроса, но и возможности, получая большие прибыли на развитых рынках, направлять часть их на разработку новой продукции и освоение зарождающихся рынков.

Сфера распространения

Очень высокий удельный вес диверсифицированных компаний среди крупнейших фирм ФРГ к началу 70-х годов (56% по сравнению с 49% американских) объяснялся более высокой долей электротехнического машиностроения и химической промышленности в структуре западногерманской промышленности по сравнению с американской. Наличие у компаний этих отраслей научно-технических знаний к технологиям с широким спектром их возможных применений стимулировало диверсификацию фирм.

В то же время среди крупнейших американских фирм был весьма значителен удельный вес компаний с доминирующим продуктом (41% по сравнению с 22% западногерманских), что было связано с более высокой, чем в европейских странах, долей сырьевого комплекса в промышленности США. Для его отраслей в целом типичны именно узкоспециализированные компании.

Таким образом, можно понять, насколько важную роль играет отраслевая принадлежность компании и возможность применения.

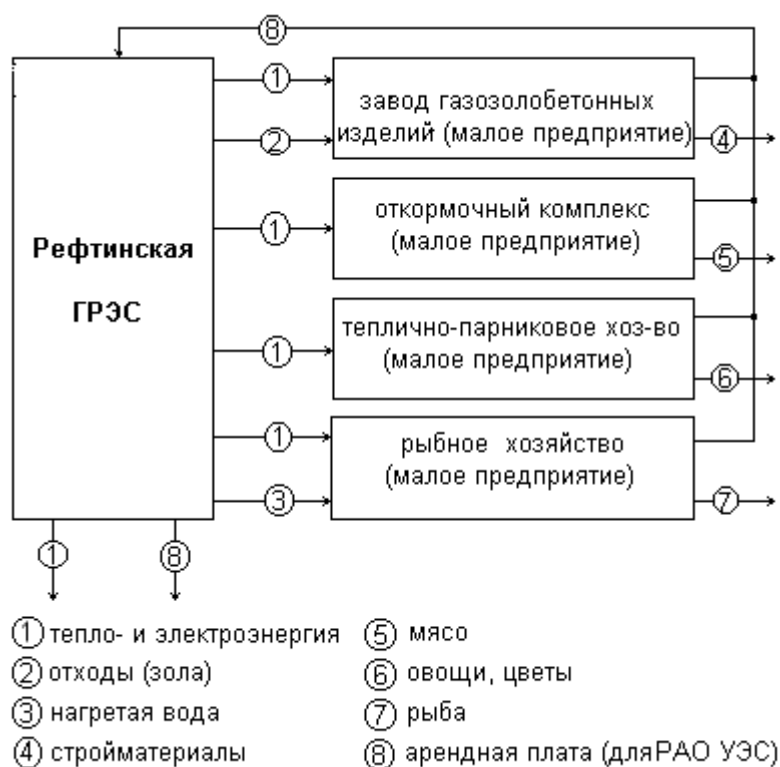
Как правило, значительные трудности при попытках диверсифицировать производство и сбыт испытывали компании наиболее капиталоемких отраслей - угольной, нефтяной, металлургической, автомобильной, судостроения - привязанные к своей сфере деятельности огромными основными фондами. Крупнейшие фирмы табачной, текстильной, целлюлозно-бумажной, полиграфической промышленности при попытках диверсификации очень часто обнаруживали, что освоенные ими технологии не поддаются переносу в другие отрасли.

Такого рода трудности не возникали в компаниях наукоемких отраслей. Основная их проблема обычно заключалась не в поисках сферы диверсификации, а в выборе ее направлений среди многочисленных потенциальных возможностей.

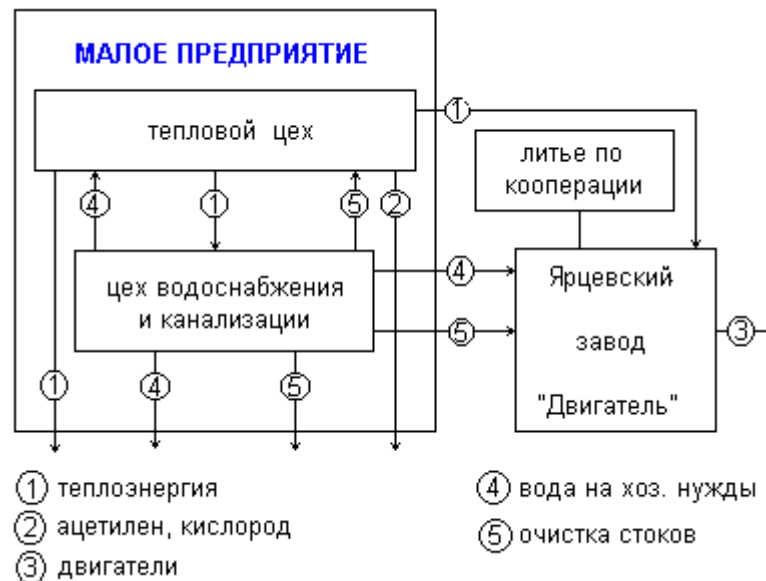
Итак, уже сейчас на основании представленного выше материала можно внести существенные коррективы в организационную структуру предприятий. Это можно посмотреть и на

примерах реорганизации организационной структуры предприятий, представленных в настоящей работе в качестве примеров. Хотелось бы обратить внимание, что предложенные примеры, к сожалению, не смогут продемонстрировать вариантов интеграции предприятий, однако это объясняется не отсутствием такой принципиальной возможности, а спецификой выбранных предприятий. Проблема в том, что в качестве примеров в настоящей работе фигурируют градообразующие предприятия-гиганты. Поэтому, по крайней мере, на этапе вывода предприятий из кризиса больше приходится думать об их разукрупнении, чем об интеграции. Вместе с тем, в случае их успешной реструктуризации на первых этапах, возможность интеграции будет рассматриваться администрацией на последующих стадиях развития.

Пример 30. Рефтинская ГРЭС



Пример 31. Ярцевский завод



! Нарисуйте новую схему хозяйственной структуры

Тема 3. Формирование структуры управления предприятием

Чтение темы 3 поможет Вам:

- провести критическую оценку структуры управления Вашего предприятия;
- ознакомиться с основными формами, критериями эффективности и ограничениями при проведении изменений в структуре управления;
- провести привязку будущей структуры управления к структуре рынка сбыта и группе потребителей;
- распределить хозяйственную деятельность по подразделениям;
- разделить ответственность между корпоративным центром и ориентированными на рынок подразделениями;
- выбрать окончательный вариант структуры управления применительно к конкретной ситуации на Вашем предприятии;
- подобрать руководящие кадры для вновь образованных подразделений;
- разработать механизм ответственности подразделений, их руководителей и персонала в соответствии с передаваемыми им функциями;
- составить программу и план преобразований Вашего предприятия с распределением мероприятий по срокам и исполнителям;
- выработать рациональную политику сокращения штатов.

3.1. Обоснование вида организационной структуры управления

Начать проектирование новой структуры предприятия необходимо с содержательного анализа старой. Предварительно вооружимся инструментами такого анализа: рассмотрим наиболее типичные разновидности организационного устройства предприятия.

! Определите принципы организации, подходящие для Вашего предприятия

? Должно ли что-то измениться в механизме управления Вашим предприятием после преобразования его хозяйственной структуры? Каким образом могут быть распределены функции между сотрудниками и как затем осуществлять координацию их работы?

Распределение работ создает некоторые преимущества, если люди одной и той же профессии или выполняющие одну и ту же функцию могут быть собраны вместе. Это и называется функциональной организацией. Задачи в ней распределяются в соответствии с профессиональной квалификацией. Люди одной специальности сосредотачиваются в отделах, возглавляемых руководителями отделов. Именно такая организационная структура была введена в начале XX века как реакция на растущие размеры компаний и усложнение их функций.

Обычно компания с такой организационной структурой имеет следующие отделы:

- маркетинга,
- сбыта,
- разработок (говоря современным языком - инновационный),
- производственный и
- отдел закупок.

Ее аппарат управления состоит из таких отделов:

- финансового,
- административного,
- отдела кадров и
- связей с общественностью.

Иногда может быть выделен самостоятельный конструкторский отдел, который также как и отдел разработок может быть исследовательским. Внутри отделов возможно дальнейшее разделение обязанностей: в соответствии с более дробной специализацией, продуктово-рыночной комбинацией (ПРК) или региональной деятельностью. Что касается последнего варианта, то отдел сбыта, например, в таком случае распадается на национальные сбытовые компании. Отдел сбыта может быть разделен в соответствии с ПРК, если в компании существуют подразделения, выпускающие продукцию как для широкого круга потребителей (например, на фирме, занятой производством пищевых продуктов, могут быть созданы отдельные сбытовые отделы, обслуживающие больницы, гостиницы и др., т.е. выполняющие роль оптовых поставщиков продуктов питания), так и рассчитанную на небольшой круг потребителей.

Функциональная организация обладает следующими преимуществами:

- можно достичь высокого уровня специализации;
- можно управлять и осуществлять контроль за каждым видом деятельности;
- относительно легче оптимизировать штат функциональных отделов;
- относительно просто осуществлять инновации.

Но существуют также и недостатки:

- относительно затруднено осуществление координации различных видов деятельности, необходимую для проведения общей продуктовой или региональной политики; к тому же такая координация требует много времени;
- достаточно тяжело проводить изменения в процессе производства или в самом продукте, чем изменения внутри функциональных отделов;
- соотношение между качеством выполнения функции и прибылью не может определяться объективно;
- могут возникнуть различия во мнениях должностных лиц как в отношении обязанностей, так и в отношении продуктовой и региональной политики. В принципе карьера менеджеров связана с их работой в функциональных организациях, поэтому у них отсутствует общий

опыт управления, что особенно проявляется в тех случаях, когда их приглашают на более высокие должности.

Противоположной функциональной организации является организация с системой подразделений. Она упорядочена не в соответствии с логикой внутренней специализации компании, а в соответствии с логикой рынка. Целью такой организации является непосредственная связь с рынками с тем, чтобы служащие могли концентрироваться только на своих клиентах. Функциональные организации можно охарактеризовать как организации, ведомые предложением, а организации с системой предпринимательских единиц - как организации, ведомые спросом.

Организация с системой подразделений (иногда они называются стратегическими предпринимательскими единицами (бизнес-единицами) может иметь или продуктовую, или рыночную ориентацию. Если она является чисто продуктовой организацией, то ее подразделения составлены по продуктовому признаку, каждое из которых отвечает за определенную группу продуктов безотносительно к рынку, на котором эти продукты продаются. В рыночной организации подразделения ориентированы на рынок (например потребительский, промышленный), т. е. в сферу их деятельности включены все продукты, предназначенные для специфических групп потребителей.

Преимущества организации с системой подразделений:

- улучшение качества принимаемых решений и сокращение времени этого процесса;
- высшее руководство освобождается от повседневной рутинной работы и имеет больший простор для решения стратегических задач;
- появление уникального средства для подготовки управленческого персонала, которое может способствовать развитию преемственности на высшем уровне;
- появление более четкого представления об уровне прибыли и результатах деятельности фирмы;
- экономический рост путем "расщепления". Маленькие "организмы" имеют большую степень соприкосновения с рынком, подобно тому как совокупная поверхность множества маленьких капель больше, чем несколько больших.

Недостатки системы подразделений:

- потребность в дополнительной координации работы подразделений, связующей их в одно целое;
- может быть снижена эффективность некоторых видов деятельности;
- может быть потерян эффект связи внутри компании, позволяющий ей, собрав все ресурсы, противостоять внешней среде;
- дистанция между центральным аппаратом и оперативными отделами корпорации может увеличиться;
- существует опасность того, что краткосрочные интересы подразделений могут взять верх над долгосрочными. Конечно, это может иметь место, если используются система периодического принуждения к работе и система вознаграждения менеджеров, прямо зависящая от высокой прибыли подразделений. Точно так же можно утверждать, что концентрация на краткосрочных интересах могла бы помешать внедрению инноваций. Основания для такого утверждения довольно ограничены, хотя опыт показывает, что объединение технологических и коммерческих функций в подразделении оказывает значительное стимулирующее влияние на внедрение инноваций.

Разновидностью организации с подразделениями являются многорегиональные организации. Структура их такова, что руководство осуществляет прямой контроль над подразделениями. А подразделение (национальное отделение) несет ответственность за

прибыль в регионе, стране или группе стран и обычно слабо связано с другими подразделениями.

В многорегиональной организации существует возможность выбора: или дальнейшее разделение по регионам, или развитие организации с продуктовыми или рыночными подразделениями.

Преимущества многорегиональной организации:

- можно координировать все виды региональной деятельности;
- компания приобретает "национальную" (близкую к психологии потребителей) окраску;
- существуют оптимальные условия для проведения валютной политики;
- облегчается использование в своих целях изменений, происходящих на местном рынке.

Недостатки многорегиональной организации:

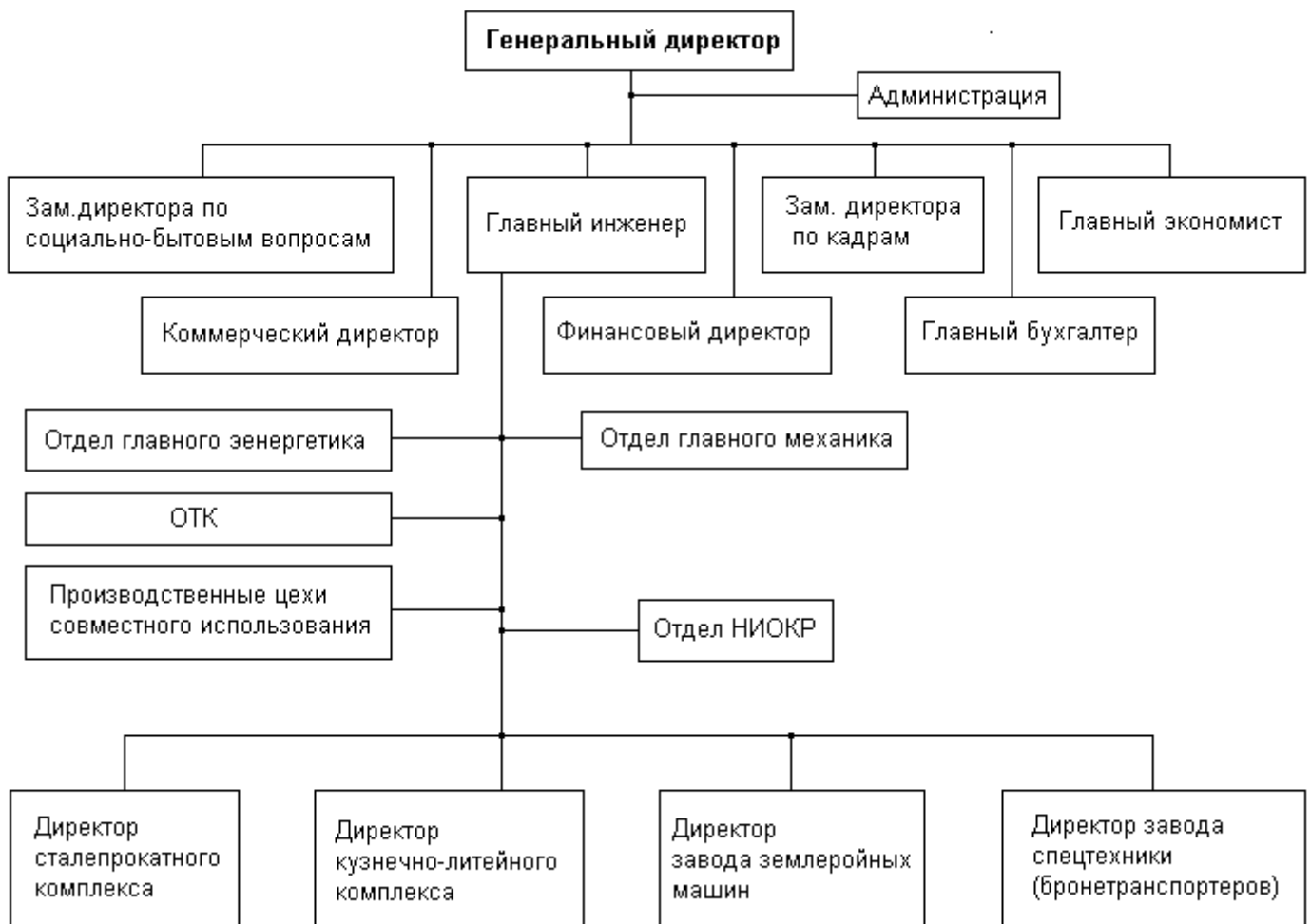
- возможно дублирование деятельности, связанной с разработками или другими видами работ, а также недоиспользование мощностей;
- довольно трудно достичь продуктовой координации на мировом уровне. Это может привести к некоторым сбоям в работе: в одной стране качество продукции может быть высоким, а в другой значительно ниже;
- многорегиональные организации стремятся расширить масштабы своей деятельности и стать полностью независимыми структурами, которыми очень трудно управлять из центра.

Матричная организация занимает промежуточное положение между двумя базовыми типами организаций. Данная структура характеризуется работой на двух руководителей, один из которых говорит, что следует делать, а другой - как. Фактически в матричной организации отсутствует выбор в пользу одного из двух указанных выше типов организаций. Каждый работник принадлежит, например, как функциональной, так и продуктовой организации. При такой системе могут возникать недоразумения, обусловленные тем, что желания боссов могут не совпадать. Могут быть и некоторые задержки в работе, если возникнет необходимость в обсуждении приоритетов. Именно так происходило в случае с многомерными матричными организациями. Однако существуют примеры, свидетельствующие о высокой корпоративной культуре в матричной организации, где достигаются удовлетворительные результаты.

Некоторые классификации выделяют ряд организационных форм, в том числе и так называемую организацию "без структуры". Такую форму можно встретить в небольших компаниях, которые только начали осуществлять свои операции. В них предприниматель непосредственно руководит всеми видами деятельности. Структура компании только начинает складываться, когда ее штат достигает 15 человек. Такая форма встречается в организациях, представляющих определенные группы профессий: адвокатов, бухгалтеров, инженеров-консультантов и т. д. Теперь от абстрактных вариантов обратимся к структуре управления конкретных предприятий.

!Нарисуйте исходную организационную структуру (структуру управления и ее связи с хозяйственной структурой) Вашего предприятия

Пример 32. Завод "Дормаш"



Пример 32. Завод "Дормаш"

П р и м е ч а н и е .
Организационные структуры Рефтинской ГРЭС и Ярцевского завода "Двигатель" мы здесь не рассматриваем, поскольку они подлежат простому разделению в соответствии с необходимостью вычленения отдельных производств и видов деятельности (см. раздел 3).

Рассматривая предложенную схему, можно:

1. Классифицировать исходную организационную структуру как функциональную.
2. Преимущества этого вида организации для предприятия оказались в той или иной мере исчерпанными, поскольку обнаружилось, что сосредоточение производственных и управленческих ресурсов на узком виде деятельности неэффективно в связи с обостренной конкуренцией и сокращающимся платежеспособным спросом на рынке сбыта.
3. Необходимо перестроить структуру управления в соответствии с изменениями в хозяйственной структуре, направление и форма которых были определены выше. Это означает, что должен произойти переход от функциональной структуры к какому-либо варианту децентрализованной структуры. Процесс перехода должен начаться с комбинации продуктов и рынков, с которыми (на которых) работает фирма и на которых должны сосредоточиться ее обновленные подразделения.

! Распределите хозяйственную деятельность по подразделениям

? Какие продукты и на каких рынках станут предметом ответственности подразделений реорганизованного предприятия ?

В любом случае прежде чем выбрать форму организации с независимыми хозяйственными единицами, следует определить сферу деятельности каждого подразделения, чтобы не допустить различного рода дублирования.

Традиционный способ сегментации бизнеса начинается с перечисления продуктов и рынков. Путем их сочетания получают известную продуктово-рыночную матрицу, а точка их пересечения соответствует необходимой продуктово-рыночной комбинации. Обычно возникает слишком много продуктово-рыночных комбинаций, поэтому в предпринимательских подразделениях их следует объединять. Таким образом, стандартный рецепт сегментации бизнеса следующий.

Для сегментации и классификации бизнеса необходимо:

- сначала выделить критерии классификации продукции, например назначение продукта, продуктовая форма, технология производства и т.д.;
- затем определить продуктовые формы в соответствии с этими критериями;
- определить принципы рыночной классификации, например выделить категории потребителей, географические рынки, методы продаж;
- определить конкретные формы (виды) рынков в соответствии с критериями;
- добиться максимально возможного числа продуктово-рыночных комбинаций;
- ввести комбинации в многомерную матрицу;
- исключить те комбинации, которые не отвечают стратегии предприятия;
- объединить оставшиеся продуктово-рыночные комбинации в рамках предпринимательских подразделений.

Пример 33. Рассмотрим продуктово-рыночные комбинации фирмы, занимающейся компьютерным программным обеспечением и работающей над тремя видами программ:

- автоматизацией управления;
- автоматизацией технологических процессов;
- системами программного обеспечения (например разработка моделей, необходимых для того, чтобы оптимизировать маршруты грузового транспорта или помочь осуществлению других решений).

Существует четыре типа потребителей:

- малый бизнес (МБ);
- большой бизнес (ББ);
- государственный сектор (на местном уровне - ГМ);
- государственный сектор (на национальном уровне - ГН).

Если расположить все виды продукции таким образом, чтобы каждому виду соответствовал свой рынок, то получится продуктово-рыночная матрица, изображенная на рис 14.

	Автоматизация управления	Автоматизация технологических процессов	Система программного обеспечения
Малый бизнес			
Большой бизнес			
Государственный сектор (на местном уровне)			
Государственный сектор (на общенациональном уровне)			

Рис 14.Простая продуктово-рыночная матрица

Допустим, что наиболее благоприятной формой организации, возможно, была бы такая форма, в которой осуществлено деление продуктов по подразделениям, где каждый менеджер подразделения отвечает за прибыль от реализации конкретного вида продукта. В результате мы получаем чисто продуктовую форму организации (рис.15).

	Автоматизация управления	Автоматизация технологических процессов	Система программного обеспечения
Малый бизнес			
Большой бизнес			
Государственный сектор (на местном уровне)			
Государственный сектор (на общенациональном уровне)			

Рис 15.Простая продуктово-рыночная модель с делением по видам продуктов.

Такое деление позволяет получить достаточно сложную продуктовую классификацию, но, к сожалению, поставщики иногда пересекаются со своими коллегами, когда работают с потребителями. Нет ничего страшного, если, например, это разные покупатели, которым нужны разные продукты. Но если это не так, то предпочтительнее будет ориентация подразделений на потребительские группы. Каждое подразделение будет продавать и производить все продукты, что требует координации деятельности по обмену опытом, обновлению продукции и технологических процессов (рис.16).

	Автоматизация управления	Автоматизация технологических процессов	Система программного обеспечения
Малый бизнес			
Большой бизнес			
Государственный сектор (на местном уровне)			
Государственный сектор (на общенациональном уровне)			

Рис 16.Простая продуктово-рыночная модель с делением по группам потребителей

Однако могут оказаться необходимыми и комбинированные формы. Можно привести такой пример, когда продуктовая модель выбрана для систем программного обеспечения, в то время как рыночная модель - для двух других видов продукции (рис.17).

	Автоматизация управления	Автоматизация технологических процессов	Система программного обеспечения
Малый бизнес			
Большой бизнес			
Государственный сектор (на местном уровне)			
Государственный сектор (на общенациональном уровне)			

Рис 17.Простая продуктово-рыночная модель со смешанным делением

Может также возникнуть вариант, когда продукция продается не всем потребителям. Предположим, что системы программного обеспечения продаются только крупным компаниям, программы автоматизации технологических процессов - только мелким, а программы автоматизации управления - только предприятиям государственного сектора. Этот пример мало отражает реальную жизнь, но в данном случае мы от этого абстрагируемся (рис. 18).

сектора. Этот пример мало отражает реальную жизнь, но в данном случае мы от этого абстрагируемся (рис. 18).



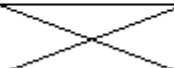
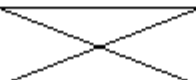



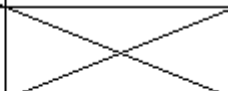
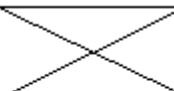
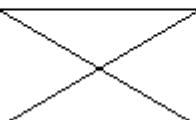

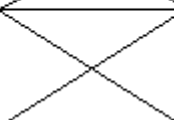
	Автоматизация управления	Автоматизация технологических процессов	Система программного обеспечения
Малый бизнес			
Большой бизнес			
Государственный сектор (на местном уровне)			
Государственный сектор (на общенациональном уровне)			

Рис 18.Простая продуктово-рыночная модель со ограниченным делением

Все вышесказанное отражает чистую форму управления подразделениями, когда каждое подразделение имеет свой продукт и целевую группу. Как мы увидим в следующей главе, потенциал управления подразделениями может наилучшим образом использоваться в ситуациях подобной этой, поскольку он требует минимальной координации. Однако на практике не все так просто, как представляется. Поэтому в дальнейшем продуктово-рыночные критерии были расширены, чтобы получить больше критериев для классификации. Используя этот пример, предположим, что в качестве критериев необходимо дополнительно выделить проектирование и программирование, а также технологию. Это связано с тем, что существуют различные типы занятости и управления различными видами деятельности.

Допустим, что организация настолько крупная, что было выделено три района - северный, центральный и южный, а также деятельность, связанная с экспортом. Итак, теперь мы имеем (рис. 19):

- три вида продукции - программы по автоматизации управления (У), автоматизации технологических процессов (Т) и системы программного обеспечения Р) (это показано во второй колонке на рис. 19);
- две продуктовые формы - проектирование (Проект.) и программирование (Прогр.) (третья колонка);
- четыре категории потребителей - малый бизнес (МБ), крупный бизнес (ББ), государственный сектор на местном уровне (ГМ), государственный бизнес на региональном уровне (ГН) (первая колонка);
- четыре региональных рынка.

Потребители	Продукт	Продуктовая форма	Регионы			
			Северный	Центральный	Южный	Экспорт
МБ+ГМ	У	Проект.	Рег. Подр1	Рег. Подр2	Рег. Подр3	Экспор- тное подраз- деление
МБ+ГМ	У	Прогр.				
ББ+ГМ	У	Прогр.				
МБ+ГМ	Т	Проект.	Центральное подразделение по проектированию			
ББ+ГМ	У	Проект.				
ББ+ГМ	Т	Проект.				
МБ+ГМ	Т	Прогр.	Центральное подразделение по программированию			
ББ+ГМ	Т	Прогр.				
ВСЕ	Р	Проект.	Подразделение систем программного обеспечения			
ВСЕ	Р	Прогр.				

Рис 19. Четырехмерная продуктово-рыночная матрица.

В результате получим 96 продуктово-рыночных комбинаций ($3 \times 2 \times 4 \times 4$). Ясно, что это слишком большое число комбинаций с точки зрения управления. Более того, некоторые подразделения были бы слишком малы, что отразилось бы на их жизнеспособности. Поэтому некоторые продуктово-рыночные комбинации желательно объединить в рамках предпринимательских подразделений.

Пример такого рода объединения продуктово-рыночных комбинаций представлен на рис 1

Насколько это возможно, деятельность, связанная с местными рынками, размещается в региональных подразделениях. Помимо этого, были созданы центральные подразделения, занимающиеся проектированием и программированием, а также отдельные подразделения, занимающиеся системами программного обеспечения и международной деятельностью.

Из этого примера ясно, что сегментация бизнеса - не простое дело и к нему необходимо привлекать профессионалов. Как показывает наш опыт; труднее всего построить практическую схему, которая была бы приемлемой для всех. Такая схема предъявляет определенные требования: в организации должны быть сделаны необходимые кадровые перестановки, а вся административная система должна придерживаться этой схемы. Это означает, что схема не может меняться часто и, следовательно, люди некоторое время будут привязаны к ней.

На трех российских предприятиях, рассматриваемых нами в качестве примера, сегментация рынка и привязка к ней подразделений произошла в соответствии с оценкой целесообразности нахождения подразделений в хозяйственной структуре предприятия (см. 2).

Пример 34. Напомним, что в соответствии с планами преобразования хозяйственной структуры "Дормаша" бизнес-единицы "Землеройные машины" и "Сталепрокатный комплекс" решено было сосредоточить на рынках тяжелой землеройной техники (с

перспективой расширения до рынка тяжелой мобильной вездеходной техники) в пределах СНГ и рынок проката СНГ (в перспективе - мировой). После того, как определен состав и области функциональной компетенции подразделений предприятия, следующим этапом должно стать распределение полномочий между подразделениями и корпоративным центром (центральной администрацией и остающимися в общем пользовании функциональными службами).

! Распределите управленческие полномочия между администрацией предприятия (корпоративным центром) и руководством будущих продуктовых подразделений (бизнес - единицы)

? Какие именно функции подлежат распределению?

В каждой организации могут быть выделены:
(а) **Основные функции.** Это функции, которые прямо связаны с выполнением целей организации и которые, с точки зрения клиента, в конечном счете обеспечивают конкурентоспособность и без которых не может быть никакой корпорации. Например, для промышленного предприятия это следующие функции:

- исследования и разработки (так как потребителя интересует, какие продукты производятся и как они выглядят);
- производство (которое определяет стоимость продукции) и маркетинг (сбыт).

(б) **Функции обеспечения.** Они прямо связаны с основными функциями. Если бы их не было, то все бы остановилось. Эти функции часто переплетены с основными функциями. Но потребители не видят этого. На каком уровне осуществляются функции обеспечения не имеет значения для потребителя, когда он решает делать или не делать заказ. Если функции обеспечения выполняются неэффективно, что отражается на цене, то потребитель этого не осознает.

- В функции обеспечения входят:
- компьютерное и информационное обеспечение,
 - логистика,
 - контроль качества и сервисные услуги.

Но это не жесткое правило. Для определенного потребителя очень важными могут быть сервисные услуги, а для другого - степень окончательной готовности продукта.

(в) **Функции обслуживания.** Они позволяют организации функционировать в целом. В каждой организации эти функции выполняют:

- отдел кадров,
- отдел организации и развития менеджмента
- финансовый отдел,
- администрация, хозяйственный отдел и внутренние службы.

В дальнейших примерах мы сократим все это до функций отдела кадров, финансового отдела и хозяйственного отдела. Потребителям совершенно безразличны эти функции, и потому они им неизвестны. Но компания не может без них обойтись, они необходимы самой организации.

? Как именно должны распределиться эти функции? Как может измениться сфера компетенции корпоративного центра?

Можно назвать три принципиальных варианта сочетания областей принятия решений и ответственности центра и подразделений. Какой из них предпочесть?

Если речь идет об организации с независимыми хозяйственными единицами, то все основные функции, и особенно маркетинг, должны быть делегированы подразделению, потому что теперь стратегическая политика осуществляется в подразделении. Более того, функции обеспечения и административный компонент функций обслуживания также следует передать в подразделение. Наконец, в условиях управления подразделениями руководство в какой-то мере может нести ответственность за функции обеспечения. Подразделения должны сами определить, какие функции следует оставить, а какие передать компании и т. д.

Ситуация в отношении функций обслуживания совершенно другая. Здесь стратегия разрабатывается или осуществляется руководством. Каждое подразделение должно работать с электронной системой передачи данных, признавать один и тот же административный порядок и определенные условия занятости, потому что одно подразделение не может платить больше, чем другое за одну и ту же работу.

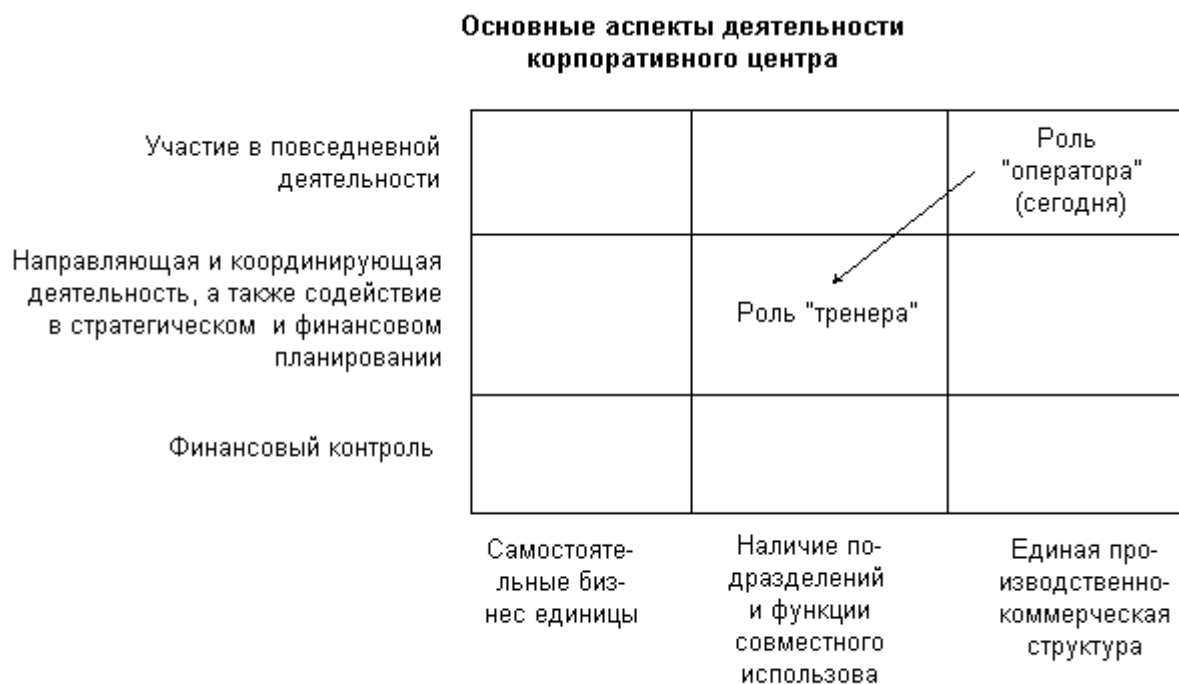
Окончательный выбор здесь связан с поиском организационного компромисса, поскольку в компании большую роль играют две противоположные силы, между которыми необходимо найти равновесие. Это следующие факторы.

а) **Высокая степень динамизма и (или) дифференциации рынка и (или) продукта.** Это требует прозорливой интегральной политики, при этом один или несколько менеджеров возглавляют продуктовую группу, в которую входят разработки, производство и маркетинг. Все это благоприятствует развитию системы управления хозяйственными подразделениями, которая, в свою очередь, способствует определенной целевой ориентации;

б) **Высокая степень функционального динамизма и (или) функциональной синергии (эффекта совместной деятельности) (см. п.2.2).** Это требует функционального порядка, в котором функциональная сторона деятельности всех продуктовых групп согласована с функциональными отделами. Все это, в свою очередь, благоприятствует усилению функциональной организации, которая отличается высокой степенью эффективности отдельных функций и оптимальным использованием возможностей, связанных с осуществлением этих функций, для дальнейшего развития компании.

Если наблюдается низкая степень динамизма и (или) дифференциации продукта и рынка или, наоборот, высокая функциональная синергия и (или) динамизм, то правильным будет считаться выбор функциональной организации. Если же имеется слишком слабая степень синергии или недостаточное развитие функций, но сильны продуктовый и рыночный динамизм и дифференциация, то предпочтение нужно отдать организации с системой независимых подразделений.

Напомним, что в разделе 2 мы уже произвели оценку центростремительных (синергических) и центробежных (увеличивающих эффективность самостоятельной деятельности) сил на уровне производственных подразделений. Теперь мы должны решить то же самое в отношении подразделений управленческих (рис. 20).



Степень взаимозависимости между бизнес-единицами

Рис 20. Варианты распределения сфер компетенции между корпоративным центром и бизнес-единицами.

? Какие функции необходимо оставить корпоративному центру, а какие - передать в подразделения?

На практике очень трудно соблюсти оба критерия. Поэтому возможны также компромиссы: часто обе организационные формы дополняют друг друга, и существует несколько (помимо матричной) промежуточных структур управления.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Рассмотрим традиционную функциональную организацию, характерную для промышленной компании (рис. 21). В ее основные функции входят: исследования и разработки, производство и маркетинг (сбыт). Каждая из этих функций передана самостоятельным, организационным структурам; отчитывающимся непосредственно перед руководством. Иногда эти функциональные отделы (как их часто называют) непосредственно контролируются высшим руководством, если обязанности членов руководства соответствуют функциональному делению.

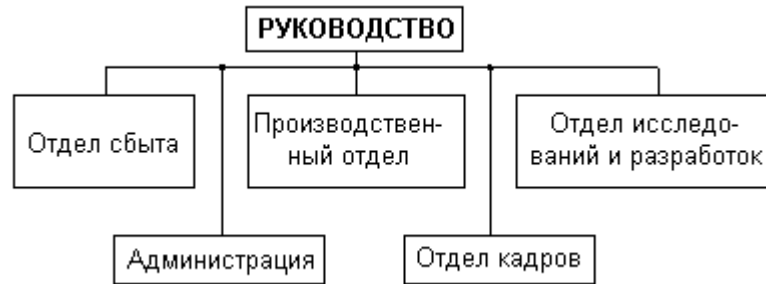


Рис 21.Функциональная организация

На рисунке в качестве подразделений, выполняющих функции обслуживания показаны только администрация и отдел кадров. Данное деление функций основано на объединении однородных видов деятельности, существующих в организации. Поскольку отдел исследований и разработок, с одной стороны, отдел маркетинга и сбыта - с другой, часто помещают в одну организационную структуру, то их функции относят к основным функциям компании.

Как мы уже говорили выше, основное преимущество функциональной организации заключается в том, что отделы могут достичь высокой эффективности работы. А недостаток функциональной организации проявляется в том, что в общем между функциональными отделами отсутствуют перекрестные связи. Это означает, что все решения, связанные более чем с одним функциональным отделом, должны приниматься руководством. Точно также происходит, если дело касается нескольких таких решений.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ С ПРОДУКТОВЫМИ ГРУППАМИ

Появление межфункциональных проблем привело к снижению эффективности работы функциональной организации. В таких случаях необходимо принять фундаментальное решение, касающееся создания хозяйственных единиц путем "расщепления" функциональных отделов. Решения часто пытаются найти во внутренних изменениях. Многие компании стараются уйти от принятия радикального решений, поскольку требуется полное изменение позиций каждого сотрудника, кадровые перемещения, а также изменение информационной системы и системы отчетности. Фактически ответ на возникшие вопросы лежит в области внешней среды компании. Однако управление независимыми хозяйственными единицами - это не панацея, поэтому в отдельных случаях достаточно добавить некоторые элементы системы управления подразделениями к уже существующей структуре.

Если к первоначальной форме организации добавить перекрестные связи, то получится второй тип организационной структуры, как показано на рис. - функциональная организация с межфункциональными продуктовыми группами (рис.22).

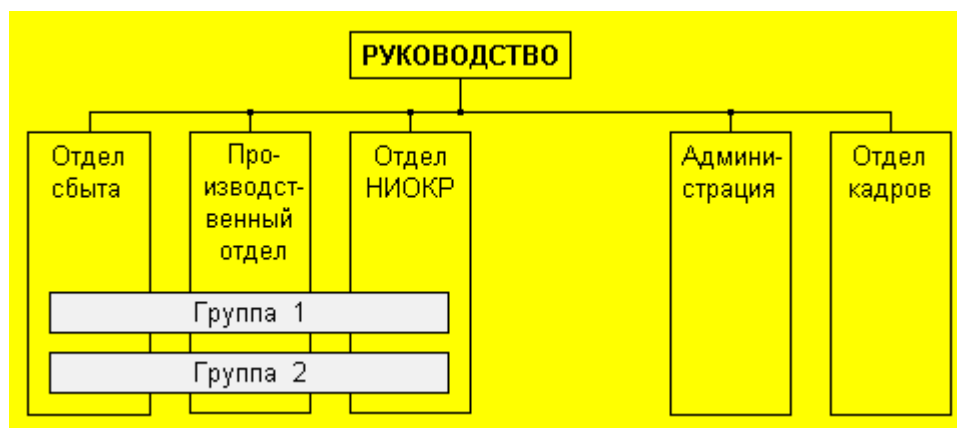


Рис 22.Функциональная организация с продуктовыми группами.

Итак, мы видим, что в данной организационной структуре перекрестные связи добавлены к функциональной организации. Перекрестные связи воплощены в группах, возглавляемых менеджерами среднего звена, и называются продуктовыми группами. Каждая продуктовая группа имеет ряд обязанностей, связанных с координацией и разработкой своей стратегической политики. Следовательно, данная организационная форма может считаться подготовительным этапом для введения управления независимыми хозяйственными единицами.

Задачи продуктовых групп следующие:

- прогнозировать изменения на рынке, в уровне конкуренции, в области технологии, а также изменения других факторов, важных для продуктов, на которых сконцентрированы эти группы;
- составлять проект бизнес-плана продуктовой группы;
- фиксировать отклонения от бизнес-плана в ходе его выполнения, о которых сообщать руководству.

Эти задачи совсем не затрагивают сущности самой функциональной организации. Нужно быть не просто членом продуктовой группы, но и отчитываться перед группой директоров всех отделов, а также перед своим директором. Опыт показывает, что продуктовые группы освобождают руководство от большой части вспомогательной работы. Таким образом, работа функциональных отделов стимулируется, и они работают как неформальные посредники.

ОРГАНИЗАЦИЯ С МАРКЕТИНГОВЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Согласно этой форме, маркетинговая организация делится в соответствии с продуктовыми группами. Маркетинговое подразделение появляется как остров в функциональном океане. Назначаются менеджеры подразделений, которые несут ответственность за стратегическую и маркетинговую политику, касающуюся только их продуктов. Например, что менеджера подразделения может "поддерживать" целая группа, состоящая из менеджеров среднего звена - руководителей функциональных отделов (исследований и разработок, производственного, финансового отдела и администрации). Группа отвечает за составление проекта плана развития и проекта бюджета. Осуществлением же этой работы занимаются все функциональные отделы, причем в этом процессе группа выполняет функцию учета, тщательно следит за результатами и только тогда вмешивается в процесс, когда того требует ситуация (например, некоторые отделы предупреждают о возможной опасности или, наоборот, им указывают на благоприятные возможности). Обычно это связано с разрывом, возникающим между действительным развитием и, бюджетом, или с изменениями, происходящими во внешней среде (на рынке, в поставках), которые требуют определенных

корректировок стратегии фирмы. Таким образом, полномочия менеджеров подразделений компании с маркетинговыми подразделениями гораздо шире, чем менеджеров продуктовых групп компании с продуктовыми группами.

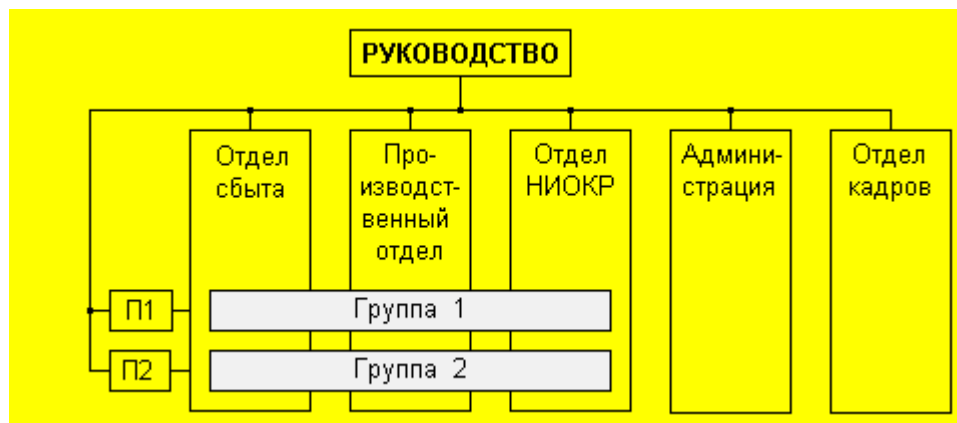


Рис 23. Организация с маркетинговыми подразделениями (П1 и П2).

Отличительная черта организаций с маркетинговыми подразделениями (рис. 23) состоит в том, что функциональные отделы, такие как отдел исследований и разработок, производственный и отдел сбыта, по-прежнему несут ответственность за осуществление стратегической политики, в то время как сама стратегия развития разрабатывается в подразделениях. Менеджеры подразделений - это движущая сила компании. Они заключают контракты с руководителями функциональных отделов относительно выполнения планов развития.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

На более высоком уровне организации основные функции распределяются между центром и подразделениями.

С одной стороны, создаются центральные отделы, занимающиеся сбытом, производством и разработками на уровне всей организации, а с другой стороны, такие же функции имеются в каждом подразделении. Подразделения теперь выступают в новом качестве, так как у них есть свои основные функции. Это уже не сбытовая структура, выполняющая отдельные функции координации.

Представленная организационная структура может быть названа организацией с матричными подразделениями, которые обладают большими полномочиями.

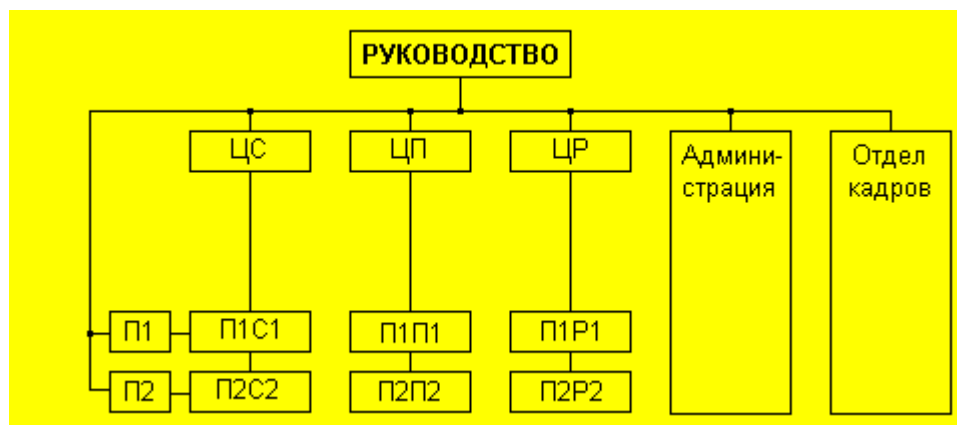


Рис 24. Матричная организация: ЦС, ЦП, ЦР - центральные отделы; каждое подразделение состоит из своих отделов - сбыта (ПС), производства (ПП), разработок (ПР).

Пример

35.

Компания

"Agfa/Gevaert".

Приведенная схема (рис. 24) в общих чертах отражает структуру компании "Agfa/Gevaert". В этой компании (которая занимается разработкой, производством и сбытом фототоваров) есть центральный производственный отдел, где создается основа для пленки и на нее наносится эмульсия. Этот масштабный производственный процесс не может быть разделен на части. Между подразделениями могут быть поделены только завершающие этапы работ, связанные с обработкой пленки и ее упаковкой. Таким образом, компания передала конечные стадии производственного процесса в подразделения, которые и отвечают за их осуществление.

Руководитель производственного отдела, выполняющий функцию координатора, несет ответственность за конечный этап работы. Итак, мы видим, что подразделения решают, что следует делать, а функциональные отделы - как. Подобное распределение задач было проведено в отделе исследований и разработок и отделе сбыта.

Такой порядок сводится к широкому разделению функций, так что в подразделениях создается свой аппарат, отвечающий за сбыт в различных региональных сбытовых компаниях всей корпорации. Центральные сбытовые отделы ответственны за коммерческую деятельность в странах, в которых нет их собственных сбытовых организаций и в которых обычно работают только агенты. Директора национальных организаций наряду с выполнением других функций согласовывают условия работы в различных подразделениях.

Следует также сказать о том, где размещаются сотрудники аппарата управления. Обычно они располагаются в центральном офисе, в противном случае контролеры или сотрудники отдела кадров стали бы "дополнением" подразделений. Правда, исключения подтверждают правило: в подразделениях компании ""Agfa/Gevaert"." имеются свои контролеры.

СИСТЕМА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ С ЦЕНТРАЛЬНЫМ АППАРАТОМ УПРАВЛЕНИЯ

На более высоком уровне организации все виды хозяйственной деятельности, связанной с осуществлением основных функций, распределяются между подразделениями (рис. 25).



Рис 25. Система подразделений с центральным аппаратом управления. У каждого подразделения свои отделы сбыта (С), производства (П) и разработок (Р).

Можно сказать, компания "HODON" (производство широкого набора бытовых услуг) более всего соответствует этой организационной форме (хотя фирмы-производители также имеют свой управленческий аппарат). Итак, сбыт, производство и разработки децентрализованы. Однако большая часть функций обеспечения и обслуживания осуществляется в централизованном порядке. Вот почему этот тип организации называется системой подразделений с центральным аппаратом управления.

Тем не менее, у компании "HODON" не такой большой центральный аппарат, хотя он выполняет довольно важную роль. К тому же, в этой компании синергия между

подразделениями отчасти достигается благодаря осуществлению функций центрального офиса корпорации (совета директоров и центрального аппарата управления) и отчасти - благодаря неформальным каналам коммуникации. Здесь можно выявить некую закономерность: чем меньше корпоративный офис, тем сильнее в компании склонность к неформальной организации и развитой корпоративной культуре.

Учитывая большое число подразделений, руководители отделений компании получили широкие полномочия в области координации работы подразделений. На практике обычно их функции совпадают с функциями менеджера подразделения. Все это говорит о том, что никакого промежуточного уровня между подразделением и советом директоров не существует. Поэтому на рисунке слово "руководство" заменено словом "совет директоров". В настоящее время менеджеров подразделений часто стремятся называть "директорами", а более высокий уровень управления называют "высшим руководством" или "советом директоров", чтобы подчеркнуть разницу между ними и другими руководителями. Но это не жесткое правило. Подобные обозначения также можно было применять и при характеристике предыдущих типов организаций.

СИСТЕМА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ С ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ АППАРАТОМ УПРАВЛЕНИЯ

Для этого типа организации характерна передача всех основных функций в подразделения. Причем эффект управления подразделениями может быть усилен перенесением функций управленческого аппарата в хозяйственные единицы.

Итак, в новом организационном типе, который мы назвали системой подразделений с децентрализованным аппаратом управления, строго говоря, аппарат распределен между двумя уровнями: подразделениями и центром. Это означает, что некоторые конкретные функции аппарата управления тоже разделены. Конечно, это относится, прежде всего, к администрированию, потому что на центральном уровне всегда будет существовать административный отдел (рис. 26).



Рис 26. Система подразделений с децентрализованным аппаратом управления.

У каждого подразделения свои отделы сбыта (С), производства (П), разработок (Р), а также свой аппарат управления, состоящий из администрации (А) и отдела кадров (К) (в компании возможны и другие отделы).

Пример 37. Компания "Van Ommeren"

Компания "Van Ommeren" (диверсифицированное предприятие в области логистики, транспорта и торговли) - наглядный пример организации такого типа. Между подразделениями существует особая синергия, что не позволяет отнести эту компанию к конгломератному типу ("предельный " вариант самостоятельности подразделений). С другой стороны, виды хозяйственной деятельности так разнообразны, что в подразделениях ими занимаются особые специалисты. Все это дополняется центральным аппаратом

управления на уровне различных национальных организаций и аппаратом, действующим на уровне холдинга.

Понятие "система подразделений с децентрализованным аппаратом управления" не соответствует полностью организационной структуре компании "Van Ommeren". Строго говоря, этот термин предполагал бы существование подразделений, обладающих независимостью в достаточно большой степени, чему не в полной мере отвечают подразделения компании "Уап Опппегеп". В этой компании очень сильны национальные организации. И поле взаимодействия между этими организациями и подразделениями намного сильнее, чем между функциональными отделами и подразделениями.

Следует также отметить, что неформальные отношения более важны для организации с системой подразделений и децентрализованным аппаратом управления, чем для аналогичной организации, но с центральным аппаратом управления. Все вышесказанное соответствует результатам наблюдений, полученным благодаря социологическим исследованиям (что также подтверждает и опыт компании "Van Ommeren", в которой сознательно добиваются создания корпоративной культуры и сильной неформальной организации).

КОНГЛОМЕРАТ

Рассмотрим последнюю организационную форму - конгломерат (рис. 27). Он не относится к системе управления подразделениями, поскольку в нем нет синергии между подразделениями, а весь аппарат управления, за исключением финансового и части административного отдела, функционирует децентрализованно.



Рис 27.Конгломерат

Схема, изображающая этот тип организации, мало чем отличается от системы подразделений с децентрализованным аппаратом управления (рис.27). Но есть одно существенное отличие, которое на схеме не прослеживается. В организациях с системой подразделений и децентрализованным аппаратом управления между подразделениями существует синергия, которая достигается благодаря роли корпоративного офиса и неформальным контактам (как в компании "Van Ommeren"). В конгломерате же нет никакой синергии. Конгломерат - это чисто финансовый холдинг (что придает корпорации характер инвестиционной компании), а не интегрированный тип предпринимательства с синергией между различными видами хозяйственной деятельности. Следовательно, нельзя отнести конгломерат к системе управления подразделениями, которая предполагает существование независимого управления продуктивно-рыночными комбинациями в рамках компании и которая по существу есть нечто большее, чем простая сумма продуктивно-рыночных комбинаций.

Вместе с тем, нельзя не признать, что конгломератная форма управления, соответствующая максимальной степени диверсификации и холдинговому механизму формирования структуры предприятия - наиболее приспособлена к динамичной рыночной среде с ее

конъюнктурными колебаниями. В рамках конгломерата фактически происходит управление наиболее обезличенными активами, которые могут быть использованы в совершенно различных сферах деятельности и потому - будут приносить практически гарантированным доход при умелом управлении.

О т с т у п л е н и е .
Структурные изменения на предприятиях в кризисных ситуациях (опыт российских предприятий)

Проблема управления в условиях кризиса близка к проблеме подстройки структуры управления к колебаниям деловой активности. В этом смысле полезен опыт западных предприятий, нашедших способы не только финансовой, но и организационной политики в агрессивной внешней среде и плохом внутреннем положении. Рыночная реформа и введение процедуры банкротства в практику экономической жизни России сделали актуальной проблему эффективной организации управления в кризисной ситуации. Даже если по каким-либо причинам процедура банкротства не инициируется, дефицит наличности и нарушение платежеспособности могут привести к фактической ликвидации предприятия.

Роль инновационной стратегии в антикризисном управлении
Появившаяся в большом количестве литература по антикризисному управлению ориентирована в основном на быстрые финансовые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную экономическую эффективность предприятия. Однако, как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, происходит сокращение активов, теряется платежеспособность. Финансовые сложности в этом случае представляют собой лишь видимую часть айсберга.

При такой постановке вопроса кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности становится неизбежной. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления трудностей.

Как показывает практика, недостаточная инновационная активность приводит к кризису не только крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Пример 38. Торговая фирма "ИТЕМА Евростиль"
Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма "ИТЕМА Евростиль", которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую multifunctional качественную офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное устаревание модели корпусной мебели "Тренд", составлявшей основу ассортимента. В совокупности с другими причинами воздействие указанных факторов

привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель "Тренд" практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика - немецкие марки. Основная же причина затруднений - смещение потребительского спроса была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели "Модель 17" и дешевых кресел и стульев. Однако "Модель 17" оказалась дороже "Тренда" и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Инновационная активность и изменчивость внешней среды

Формализованной моделью для уяснения степени соответствия инновационной активности изменениям внешней среды (выявление так называемого первого стратегического разрыва) может служить матрица анализа воздействия консалтинговой фирмы "Еврокип", по столбцам которой располагаются факторы внешних перемен, по строкам - элементы стратегии, а в ячейках оценивается их взаимное влияние. Такая модель использована при консультировании по кризисному управлению некой производственно-коммерческой ф и р м ы .

Пример 39. Производственно-коммерческая фирма "Х"

Более 95% продаж этой компании приходится на продукцию европейского поставщика, который при проникновении на российский рынок использовал стратегию, хорошо зарекомендовавшую себя в Европе. В момент создания фирмы рынок ее продукции в России находился на начальной стадии нового жизненного цикла, поэтому владельцы фирмы, ее управляющие и основной поставщик рассчитывали на быстрый рост предприятия и усиление его конкурентных позиций. Однако, несмотря на льготные условия поставок, фирма начала испытывать трудности с расчетами за товар. Не смогли помочь наладить работу и консультанты, присланные поставщиком. Фирма потеряла прибыльность и оказалась неплатежеспособной. Налицо были все признаки кризисной ситуации.

По просьбе руководства был проведен анализ коммерческой стратегии фирмы. Главный вывод, к которому пришли в результате исследования, заключался в том, что образ действий, предложенный основным поставщиком, не соответствовал реалиям российского рынка. По этой причине инновационная стратегия фирмы не отвечала требованиям, выдвигаемым внешней средой, и протекающие там процессы ухудшали ее положение.

Как и в Европе, товар фирмы в России позиционировался в качестве наиболее массового и дешевого, несмотря на то что по цене, дизайну и качеству в наших условиях соответствовал узкому "дорогому" сегменту спроса. Тем самым игнорировались значимость ценовой конкуренции на нашем рынке и смещение спроса в сторону более дешевого товара. Широта ассортимента, объединенного общим сбытом, превышала реальные запросы отечественного рынка в 5-10 раз. Товар продвигался минуя промежуточное оптовое звено региональных посредников прямо через магазины с организацией оперативных поставок без образования товарных запасов, Это не соответствовало реальным срокам доставки грузов в пределах России.

В рамках новой стратегии в целях обеспечения текущей рентабельности для фирмы была создана система оперативного планирования и управления запасами, учитывающая длительный период их возобновления и оптимизирующая гарантированную величину. Аналогичную систему предлагалось передать региональным дилерам.

Для усиления долгосрочных рыночных позиций разработаны проекты расширения ассортимента за счет дешевых товаров и его регулярного сезонного обновления в соответствии с реальными потребностями рынка.

Система целей и инновационная стратегия
Вторым стратегическим разрывом, часто приводящим к кризису предприятия, является противоречие целей его деятельности и инновационной стратегии, необходимой для ликвидации первого разрыва. Смысл противоречия в том, что в соответствии с интересами основных контактных групп система целей обычно ориентируется на достижение краткосрочных результатов, тогда как внедрение нововведений предполагает среднесрочную и долгосрочную экономическую эффективность. Может не совпадать и качественное содержание целей внешних групп и задач стратегии.

Один из наиболее эффективных способов ликвидации разрыва между целями основных контактных групп и задачами инновационной стратегии заключается в смене собственника предприятия. Именно так поступили компании Polaroid и Bliss Salem выкупив акции в собственность персонала, стремившегося к сохранению долгосрочной конкурентоспособности своего предприятия, стабильной занятости и удовлетворению профессиональных интересов. Этим часто объясняется необходимость приватизации, возникающая при санации государственных предприятий.

Практическим примером влияния второго стратегического разрыва на инновационную активность и экономическую эффективность деятельности может служить консалтинговый проект по приватизации одного крупного аэрокосмического предприятия в России.

Пример 40. Крупное российское аэрокосмическое предприятие
После начала широкомасштабной конверсии в 1989 г. и экономической реформы в 1992 г. государство как единственный собственник предприятия принципиально изменило свои цели. Для него стало непосильным полностью обеспечивать госзаказом и финансировать предприятие. Государство в лице Российского космического агентства было заинтересовано в получении того минимума продукции для исследования космоса, который оно могло оплатить из бюджета. Деятельность же любого аэрокосмического предприятия, как известно, требует вложения средств в разработку и внедрение новых изделий с долгосрочным экономическим эффектом. Рассчитывать на замещение сокращающегося госзаказа коммерческими проектами было невозможно из-за неблагоприятного инвестиционного климата в стране.

Предприятию были предложены два глобальных сценария развития. Первый - диверсификация и интернационализация деятельности с параллельной приватизацией для привлечения собственников, ориентированных на достижение долгосрочной экономической эффективности и решение профессиональных научно-технических задач. В 1992 г. в качестве собственников могли выступить только персонал и администрация самого предприятия, а также несколько наиболее крупных финансовых организаций. Второй вариант заключался в сохранении статуса государственного предприятия и пассивном следовании за сокращающимся рынком.

К сожалению, сама администрация предприятия в силу своей управленческой культуры была ориентирована только на текущую экономическую эффективность. Ею был выбран второй сценарий, приведший в итоге к неплатежеспособности, долгам по зарплате и потере большей части квалифицированного персонала.

Антикризисный план. Стратегия и потенциал управления

С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, предприятие сталкивается с проявлением третьего стратегического разрыва - между новой стратегией и прежним потенциалом управления (т.е. структурой, системой планирования и контроля, управленческой культурой). Возникает системное сопротивление нововведениям, от преодоления которого зависит успешность реализации всего антикризисного плана.

Если предприятие своевременно отследило появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все стратегические разрывы путем постепенной адаптации. Но в кризисной ситуации приходится решительно изменять сложившуюся систему деятельности и ликвидировать все стратегические разрывы одновременно, что очень болезненно для персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, политических - определение культурной ориентации различных групп персонала на основе их отношения к нововведениям, создание опорных точек внедрения новой стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к нововведениям. Во-вторых, системных - формирование переходной структуры предприятий, решающей задачи по внедрению нововведений без помех для оперативной деятельности и наоборот.

При хорошей восприимчивости персоналом нововведений на малых и средних предприятиях, имеющих широкий профиль внешних задач, можно последовательно адаптировать старую структуру и накладывать на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение новой стратегии. Такие структуры оказываются близкими к так называемым матричным. Однако принимая во внимание отечественную управленческую культуру с ее стереотипами жесткого использования власти и четкой иерархичности, добиться их эффективности практически невозможно. Либо происходит разрушение старых, как-то функционирующих систем, либо, что бывает наиболее часто, текучка и необходимость получения немедленных результатов оперативной работы поглощают все рабочее время сотрудников. Тем не менее при малых кадровых ресурсах альтернативы "пересечению" нового и старого может не оказаться.

В ситуации же со слабым восприятием персоналом нововведений и при значительных масштабах предприятия требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение новой стратегии, насколько это возможно, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет управляющим обеспечить поддержку нововведениям в подразделениях, которые заняты их реализацией, и жестко использовать

властные полномочия для быстрого проведения необходимых решений. При этом может произойти разрушение традиционно сложившейся последовательности прохождения команд и ее замена непосредственными быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни иерархии.

Пример 41. Производственно-коммерческая фирма "Х"

Главная особенность антикризисного плана, предложенного для внедрения новой стратегии упомянутой выше производственно-коммерческой фирме, определялась наличием в распоряжении управляющих сравнительно большого срока для реализации нововведений, благодаря чему ликвидацию стратегических разрывов удалось выстроить последовательно (третий и второй разрывы и далее первый разрыв) и провести к началу нового сезонного всплеска спроса.

На благоприятной конъюнктурной волне фирме легче было воспринять новую логику работы и в полной мере использовать возможности роста. Наиболее безболезненным вариантом ликвидации второго разрыва оказались снижение влияния на принятие управленческих решений со стороны поставщиков и повышение значимости администрации фирмы. Это достигалось путем оптимизации и формализации системы оперативного планирования и контроля.

При проектировании структуры главная сложность заключалась в том, что фирма с числом сотрудников менее 100 человек имела широкий профиль внешних стратегических задач, вследствие чего каждый отдел и исполнитель должны были участвовать как в оперативной деятельности, так и в перспективном развитии. Одновременно организационная культура фирмы не позволяла подразделениям гибко устанавливать связи, необходимые для реализации проектов.

Поэтому программа организационных нововведений включала четкое функциональное распределение задач. Был создан отдел закупок, подчиненный коммерческому директору, ответственному за текущую рентабельность и объем продаж. Одновременно введен пост исполнительного директора, ответственного за реализацию новой стратегии. Для внедрения новой системы взаимоотношений с клиентами и дилерами ему подчинены службы сбыта и служба автоматизированного управления товародвижением.

На функциональную структуру накладывались проекты расширения и обновления ассортимента, за реализацию которых отвечал исполнительный директор. Интеграция проектов и функциональных подразделений осуществлялась на уровне директоров. Тем самым обеспечивалось разделение оперативной и перспективной деятельности. Наряду с этим не нарушался принцип единоначалия и сохранялась возможность жесткого использования власти для внедрения нововведений. В результате создана системная база для новой стратегии и преодоления кризиса.

Но даже зная все эти разнообразные варианты организационного строения предприятия, ориентированного на рынок, не стоит брать какой-либо из них как готовый рецепт без учета специфики конкретного предприятия. Итоговый вариант строения его структуры управления может в точности не повторять ни один из приведенных выше, а представлять собой какую-либо смешанную форму - в зависимости от того, насколько важна и возможна децентрализация каждой конкретной функции. Поэтому

! Окончательное решение о распределении полномочий принимайте, исходя из конкретной ситуации на Вашем предприятии

Пример 42. Несколько практических ситуаций из опыта западных фирм

1. Ситуации в пользу децентрализации

- (а) Каждый продукт предназначен для особого клиента с учетом подхода, ориентированного на потребителя. Более того, такие элементы, как разработки, производство, ориентация на качество, распределение и услуги должны быть тесно увязаны со сбытом. Потребитель требует интегрального подхода, поэтому возможно (и желательно) выделить сбытовой аппарат на основе особой продуктовой специализации. Это весьма важно для продукции специфического ассортимента.
- (б) Выход на потребителя мирового уровня - возможная и желаемая стратегическая политика. Это подход, который почти не имеет географической "подоплеки". Например, компании "Agfa/Gevaert" неважно, продает ли она рентгеновские аппараты больнице в Барселоне или в Стокгольме. Другое дело - в отношении продуктов компании "Shell Chemical" (разработка, производство и продажа нефтепродуктов). На мировом рынке эта компания имеет дело с относительно немногочисленными покупателями. Это исходная позиция для внедрения управления подразделениями.
- (в) Если маркетинг нуждается в сильной технической поддержке, то это свидетельствует о необходимости организации с подразделениями. Тогда технические ноу-хау будут легко доступны отделу маркетинга и сбыта. Верно и обратное: если производство в значительной мере опирается на маркетинг, то постоянно изучаются запросы потребителей (что позволяет производить различные варианты стандартного продукта, как, например, в а в т о м о б и л е с т р о е н и и).
- (г) Усовершенствование продукции осуществляется быстрее, чем другие изменения на рынке благодаря системе управления подразделениями. Этот аргумент пересекается с аргументом (в) и в некоторой степени с аргументом (а).
- (д) Если производство осуществляется в различных районах и каждый район связан с одной продуктовой группой, то в таком случае производство можно легко передать в п о д р а з д е л е н и я .
- (е) Если имеют место незначительные продуктовые усовершенствования (в технологическом смысле) и если требуются небольшие специфические ноу-хау и (или) они приобретаются на стороне, то тогда возникает некоторая продуктовая синергия, и разработку продукта лучше осуществлять в подразделении.
- (ж) В ситуациях, где большую роль играют исследования и разработки и когда необходимо совершить прорыв в этой области, очень важен уровень взаимоотношений отделов разработок и сбыта. Более того, возникает некоторая синергия между различными видами разработок для различных продуктовых групп. Поэтому может быть целесообразнее разместить отделы исследований и разработок в подразделениях. Это особенно важно, если речь идет о специфических ноу-хау для каждого продукта или продуктовой группы.
- (з) Итак, если под влиянием внешних факторов продукт необходимо значительно улучшить, то потребуются истинное предпринимательство, и управление подразделениями может стать решением этой проблемы. Другими словами, если уровень внешнего динамизма выше, чем динамизм синергии между функциональными отделами, то следует выбрать организационную форму с подразделениями. Более того, чем меньше эффект масштаба, тем больше свободы для введения управления предпринимательскими единицами.

Следовательно, управление подразделениями часто "подходит" сектору услуг, поскольку в нем меньше используется эффект масштаба (по крайней мере, меньше, чем в производственном отделе).

Эти аргументы касаются основных функций, но подобные объяснения можно привести и для функций обеспечения и обслуживания.

(а) Если у каждой продуктовой группы есть свой рынок труда и для нее характерны особые

условия труда, то тогда может быть уместна децентрализация решений кадровых вопросов. Все это может способствовать решению вопросов найма, поощрения, развития менеджмента, вознаграждения и, по мере необходимости, заключению трудовых соглашений (в рамках подразделений).

(б) То же самое относится и к административной стороне: автоматизации, закупкам, логистике и другим неосновным функциям.

Моральные аспекты введения новой системы управления таковы:

- более высокий уровень внешнего динамизма по сравнению с функциональным динамизмом;

- больший эффект синергии между функциональными отделами, чем в самих этих отделах.

И это благоприятствует использованию управления подразделениями, причем в его наиболее развитых формах.

2. Ситуации в пользу централизации

Если управление подразделениями способствует целевой ориентации, то функциональная организация - росту эффективности работы. Это означает, что когда наблюдается незначительный внешний динамизм, то лучше использовать функциональную организационную структуру. Эти аргументы приводятся в защиту функциональной организации и, казалось бы, против управления подразделениями и всех тех факторов, которые были перечислены в предыдущем параграфе. Социологические обследования дали следующие результаты:

(а) Если каждый покупатель приобретает все продукты, то требуется аппарат, занимающийся всеми видами сбыта, что, конечно, препятствует делению сбытовых организаций по различным видам продукции. Этот важный пример взят из практики компании "Sandoz/ Zaadunie" (селекция, выращивание и продажа семян цветов). Другими словами, если компания имеет дело с одним клиентом, но не "собственным", то она вынуждена "делить" его с другими подразделениями. Этот пример говорит о том, что иногда более выгодно иметь объединенную сбытовую организацию, чем целый ряд сбытовых отделов в подразделениях.

(б) подобные объяснения приводились и в компании "Sandoz/ Zaadunie": они не могут разделить сбытовую организацию в соответствии с видом продукции, поскольку очень важно, чтобы работники сбытовой организации хорошо знали региональные особенности производства и самой продукции. Продавца семян не посылают с севера Италии на юг страны. Очевидно, что подразделение может иметь свой штат, занимающийся сбытом, в местных сбытовых организациях, хотя для компании это было бы слишком дорого (потому что придется иметь большое число продавцов).

(в) Если изменения рыночных условий более динамичны, чем обновление продукции, то предпочтительно было бы создать центральные сбытовые организации. Такая ситуация может быть связана с эффектами концентрации, изменениями в распределении, появлением новых конкурентов.

(г) Опыт компании "Shell " показывает, что если все продукты предлагаются одной крупной производственной организацией, то введение управления подразделениями создаст большие проблемы для этой организации. Результатом может быть снижение эффективности и даже возникновение опасной ситуации. В таких случаях производство следует передать в специализированные центральные отделы, которые, конечно же, могут учитывать потребности сбыта. Это касается компании "Agfa/Gevaert" и ее центрального производственного отдела. Однако могут возникнуть такие обстоятельства, когда необходимо тщательно продумать все преимущества эффективности, в частности, если целевая ориентация сулит большие преимущества. Менеджеры функциональных отделов всегда пользуются аргументами функциональной эффективности, направленными против управления подразделениями. Разнообразие этих аргументов связано с потребностями проведения централизованной политики в области охраны окружающей среды, стандартизации производства, экономии энергии и т. д. Эти аргументы верны, но часто не

столь важны. Поэтому многие предприятия нередко терпят неудачу.

(д) Если продукты производятся в разных регионах, а не по подразделениям, то предпочтительно создать центральный производственный отдел, поскольку он может выполнять необходимую продуктовую координацию. Этот аргумент приобретает еще большую силу, если для производства различных продуктов используется общее оборудование. Такое явление характерно для компании "Shell Chemicals" и "Sandoz/Zaadunie" (отдел обработки). (е) Если у отдела разработок слишком большой объем работы и серьезные исследования, касающиеся всех продуктов, то желательно создать центральный отдел исследований и разработок. Так, усилия компании "Agfa/Gevaert" направлены на сокращение содержания серебра в продукции. Компания "Sandoz/Zaadunie" выполняет биотехнологические исследования, чтобы получить новые виды семян. В обоих случаях исследования касаются почти всех продуктов и их необходимо осуществлять централизованно, чтобы не допустить дублирования работ и добиться как можно большей синергии между исследователями. Люди должны работать вместе, если они пользуются общей технологией или дорогостоящим оборудованием.

(ж) Если производство продукта основано на общей технологии с небольшой продуктовой специализацией, то желательно также иметь центральный отдел разработок. Если дело касается запатентованных ноу-хау, то аргументы в пользу данного варианта станут более в е с к и м и .

Таким образом, все эти аргументы говорят о том, что функциональная структура предпочтительна, если наблюдается эффект масштаба в функциональных отделах и когда есть общие ноу-хау или проводятся совместные эксперименты, не связанные с каким-либо особым продуктом. То же самое относится и к другим функциям: если они тоже не ограничены каким-либо специфическим продуктом, то их следует осуществлять централизованно. Это касается административной работы, обеспечения условий занятости, распределения, логистики, контроля качества, закупок и других видов деятельности. Ниже приведен алгоритм принятия решений о степени децентрализации структуры управления (рис.28).



Рис 28. Алгоритм выбора структуры управления

Пример 43. Завод "Дормаш"

Организационные изменения на заводе "Дормаш" происходило следующим образом. Преобразование хозяйственной структуры и последующее перестроение структуры управления из функциональной в структуру бизнес-единиц (продуктовую) было связано с образованием нескольких типов подразделений:

- те, что выйдут из оргструктуры предприятия (ПВС);
- те, что будут продавать продукцию сторонним потребителям (ПСП);
- те, что будут продавать лишь незначительную часть продукции на сторону, а основной объем останется во внутреннем обороте, т.е. будет предназначен для других подразделений (ПВО);
- те, что будут обслуживать все подразделения предприятия (ПО);
- подразделения вспомогательного производства (ПВП);
- социально-бытовой блок (ПСБ);
- административные подразделения (АП).

На "Дормаше" была сделана следующая классификация:

Тип подразделения	ПВС	ПСП	ПВО	ПО		
				ПВП	ПСБ	Бухгалтерия
"Дормаш"	Завод спецтехники	Сталепрокатный комплекс, завод землеройных машин	Кузнечнолитейный комплекс	Служба гл.энергетика, транспортный отдел, служба главного механика и др.	Социально бытовой отдел	Бухгалтерия

Обоснование такого деления частично было рассмотрено в теме 2. Напомним, что в новой хозяйственной структуре в качестве ядра оставался комплекс землеройных машин. Конкурентоспособное сталепрокатное производство решено было оставить в структуре предприятия, но по причине несоответствия стратегической цели компании и низкой степени зависимости между ним и завершающими переделами основного производства также выделить в самостоятельную бизнес-единицу. Отсталое кузнечно-литейное производство решено было временно оставить в структуре на правах подразделения общего использования. В состав этих же подразделений попали нестратегические управленческие службы (бухгалтерия, кадры и т.п.) и вспомогательные производства.

Сферы компетенции между подразделениями распределились так:

Бизнес-единицы (ПСП)

- Основная задача - удовлетворение потребностей покупателей.
- Подотчетность корпоративному центру.

Корпоративный центр

- Полномочия по управлению всей деятельностью, необходимой для достижения стратегических целей компании.
- Является главным образом группой, определяющей политику компании, например оплату труда, финансирование, структуру капитала, инвестиционную стратегию.
- Укомплектован немногочисленным штатом, обеспечивающим эффективный вклад центра в работу компании.

Центральные службы и подразделения совместного использования (ПВО и ПО)

- Осуществляют те виды деятельности, по которым возможен значительный эффект масштаба или по которым требуется специальная экспертная поддержка одновременно нескольким бизнес - единицам.
- Основная задача - предоставление услуг бизнес - единицам (центральные информационные системы, начисление заработной платы и т.д.).

Когда рабочая группа по преобразованию оргструктуры "Дормаша" рассматривала вопрос о выполнении функций внешней торговли (которых до сих пор не было), решено было выполнять их централизованно. Основания этому - необходимость набора сотрудников - специалистов по управлению внешнеэкономической деятельностью и привлечения иностранных специалистов, которые на момент реорганизации может "потянуть" только центральная компания. При создании совместного предприятия в бизнес-единице "Землеройные машины" центральную внешнеторговую фирму можно будет передать туда.

Вопрос о распределении функций - "центр-подразделения" на "Дормаше" был решен так (см. рис. 29а, 29б).

Как видим, корпоративный центр оставил за собой стратегию, финансы и инвестиции и поддержание внутрикорпоративных связей через регулирование экономических отношений между подразделениями. Такая степень децентрализации является довольно значительной. Из рассмотренных выше видов синергии здесь имеет место только синергия управления и синергия инвестирования.

Проведенные выше привязка подразделений к рынкам и распределение полномочий внутри корпорации позволяет определить окончательный вид структуры управления



Рис 29а. Распределение функций между корпоративным центром и бизнес-единицами на примере АО ДОРМАШ).



Рис 296.Распределение функций между корпоративным центром и бизнес-единицами на примере АО ДОРМАШ)

! Нарисуйте новую организационную структуру предприятия, а также организационную структуру бизнес-единиц

Пример 44. Завод "Дормаш"

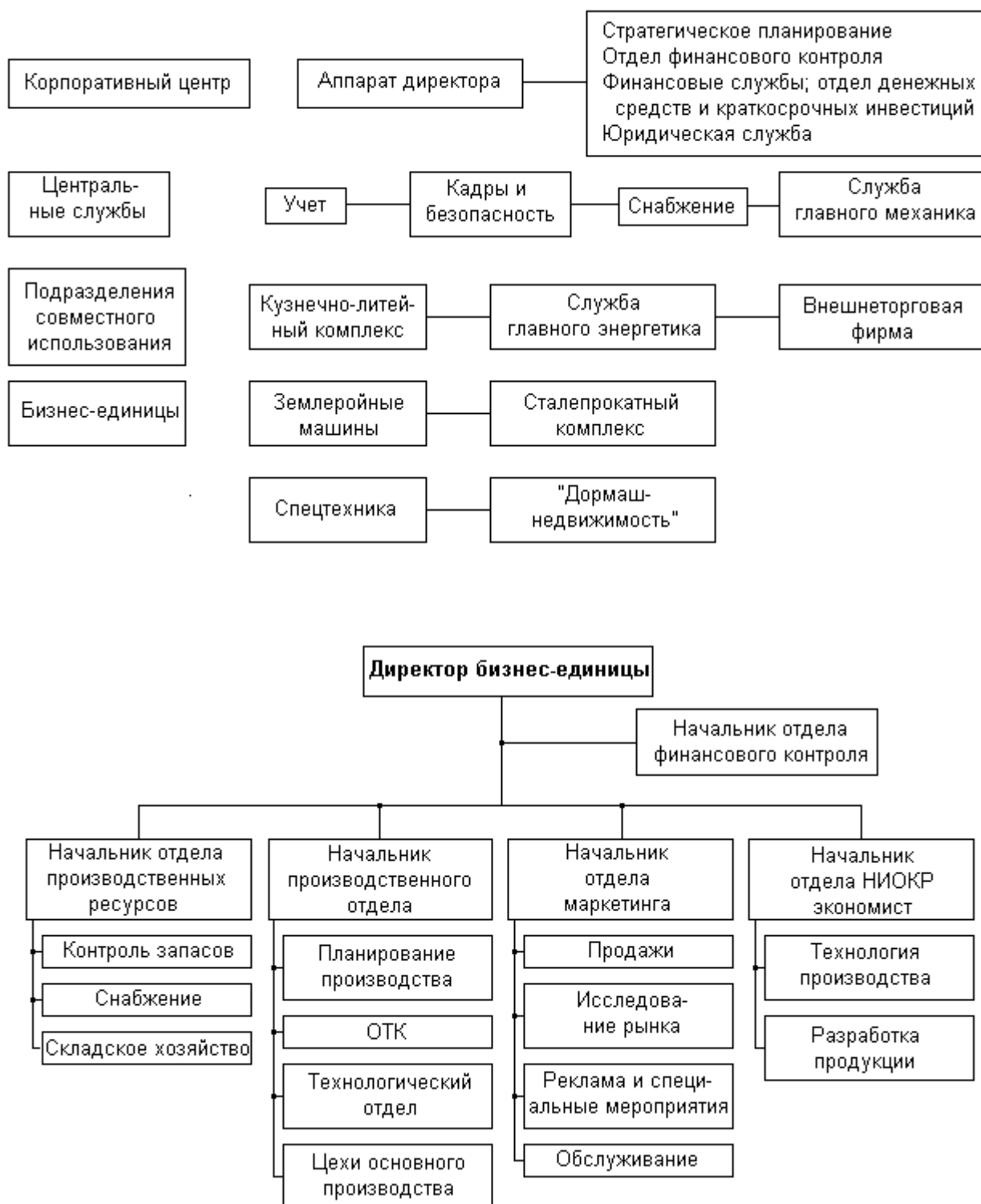


Рис 30. Структура управления бизнес-единицы "Землеройные машины".

Таким образом, выбранная на "Дормаше" структура фактически представляет собой вариант системы подразделений с централизованным аппаратом управления (административные функции остаются за корпоративным центром, и лишь стратегические переданы в подразделения. Так, "скелет" предприятия - контуры его структуры - есть. Теперь необходимо сделать организм живым, заполнив его людьми.

!Подбирайте и сами назначайте руководителей бизнес-единиц

? Чем должен руководитель бизнес-единицы отличаться от руководителя обычного подразделения предприятия?

Принципиальные требования к руководителям бизнес-единиц.

- способность принимать решения и отвечать за их выполнение
- умение разбираться в широком наборе функций, осуществляемых подразделением (НИОКР, производство, маркетинг и т.д.)
- умение находить общий язык с партнерами по бизнесу (поставщиками, потребителями, профсоюзами и общественными организациями, банками, органами власти и т.д.)
- обладание авторитетом среди подчиненных и умение создать рабочую обстановку в коллективе
- способность принимать и осуществлять намечающиеся преобразования на предприятии.

Убедитесь, что кандидат в руководители бизнес-единицы верит в ее будущее. Как говорилось в теме 3, превращение подразделений в бизнес-единицы может быть чревато невозможностью их самостоятельной работы на рынке из-за неконкурентоспособности продукции. Важно, чтобы будущий руководитель знал, как и мог повысить конкурентоспособность своего подразделения за тот срок, в течение которого центральная компания (и/или конечные бизнес единицы) согласятся финансировать его нерентабельную работу прямыми субсидиями (покрытием завышенных затрат) либо через завышенные внутренние цены.

! Вопрос о персоналиях руководителей подразделений внутри бизнес-единиц решайте избирательно

? Какие должности должны быть "номенклатурой" центрального руководства, а какие необходимо отдать в ведение руководителей бизнес-единиц? Как еще (кроме прямого назначения) центральное руководство может регулировать процесс кадрового обеспечения.

Большинство руководителей внутри бизнес-единицы будут возглавлять отдельные функциональные области, значит, они должны быть специалистами в этих областях. Директора бизнес-единиц без особого труда определяют, что должен представлять собой хороший руководитель НИОКР или начальник производства.

Однако что касается тех видов деятельности, которых раньше на предприятии просто не было, - прежде всего, финансового контроля, то необходимо подготовить для них описания должностей и характеристики кандидатур, подобно тому как сделано это было для должности руководителя бизнес-единицы.

Но в целом ответ на вопрос такой: руководители бизнес-единиц должны отвечать за подбор руководящих кадров для своих подразделений. Ведь им с этими руководителями работать. Впрочем, корпоративный центр может оставить за собой право вето в отношении назначений на определенные ключевые посты.

Для того, чтобы новая организация оказалась работоспособной, необходимо перейти на новые принципы отношений ее структурных подразделений между собой. Постольку,

поскольку полномочия передаются в процессе децентрализации сверху вниз, то таким же путем должна быть перераспределена и ответственность за результаты деятельности.

Коль скоро подразделения имеют право принимать принципиальные решения, касающиеся рынка сбыта своей продукции (услуг), этот рынок и должен стать главным мерилом эффективности их деятельности. Продажи и прибыль - вот главные ориентиры в их работе.

Однако постольку, поскольку они так или иначе функционируют в рамках единой структуры, используют общие ресурсы (продукцию и услуги других подразделений), основной и оборотный капитал компании, они должны отвечать и перед корпоративным центром, равно как и перед друг другом.

3.2. Разработка механизма управления в новой организационной структуре.

Если раньше система ответственности концентрировалась в центре, теперь ее необходимо децентрализовать - в той самой пропорции, в какой подразделения расширили свои функции.

! Установите степень ответственности бизнес-единиц в соответствии со степенью их свободы в принятии решений. Прежде, чем устанавливать критерии оценки эффективности бизнес-единицы, определите ее полномочия (функции), то есть область, в рамках которой она может принимать самостоятельные решения

? Ответьте на следующие вопросы: может ли бизнес-единица влиять на доходы от реализации и прибыли от реализации продукции, которую они производят или они в состоянии проконтролировать лишь свои затраты и качество? За что (достижение каких целей) должно нести ответственность каждая бизнес-единица?

Для различных подразделений одной компании выбираются различные критерии оценки эффективности их работы. Выбор критериев зависит от того, что находится в компетенции этих подразделений и за достижение каких показателей они могут нести ответственность. В соответствии с тем, какой критерий оценки эффективности прежде всего применяется к подразделению, оно может быть определено как центр доходов, центр затрат, центр прибыли (или профит-центр) или как центр инвестиций (см.рис. 31). Каждый термин означает, что подразделение в первую очередь отвечает соответственно за получение максимального дохода (выручки), за контролирование затрат, за увеличение нормы прибыли или за рентабельность инвестиций. Обычно помимо основного критерия к подразделению применяются также и дополнительные критерии оценки его эффективности.

Решая, каким должен быть основной критерий оценки эффективности деятельности подразделения, важно прежде всего определить, за какие виды деятельности и соответственно их результаты подразделение может нести ответственность.

В целом эффективность работы большинства бизнес-единиц так или иначе оценивается по рентабельности их инвестиций. Большинство подразделений совместного использования являются центрами затрат, и критерием оценки является то, насколько их работа соответствует заранее установленным целевым показателям по затратам, качеству и надежности поставок. Редко какое-либо подразделение, кроме отдела продаж, оценивается исключительно по тому, насколько увеличивается объем доходов (выручки) или прибыли, поскольку эти критерии могут привести к таким решениям руководителей, как продление сроков кредита или дополнительное увеличение товарно-материальных запасов, что увеличивает норму прибыли за счет снижения рентабельности инвестиций. Очевидно, что

подобные решения не в интересах акционеров. В максимально возможной мере все критерии, применяемые для оценки эффективности, должны работать на принятие управленческих решений в интересах акционеров.

Производство (технологический процесс, труд, расходование материалов, использование оборудования) ЦЕНТР ЗАТРАТ (критерий оценки - затраты, качество)				
Рынок (потребители, каналы товародвижения, продвижение, цены) ЦЕНТР ДОХОДОВ (доход от реализации)				
Товарный ассортимент (ассортиментная политика) ЦЕНТР ПРИБЫЛИ (критерий оценки - прибыли от реализации)				
Капитал (помещения, оборудование, запасы, расчеты, кредит) ЦЕНТР ИНВЕСТИЦИЙ - 1 (критерий оценки - рентабельность инвестиций)				
Капитал, сформированный за счет средств акционеров ЦЕНТР ИНВЕСТИЦИЙ - 2 (критерий оценки - отклонение прибыли от норматива рентабельности акционерного капитала)				

Рис. 31.Классификация бизнес-единиц по области контроля и критерию оценки эффективности.

В самом общем значении термин центр прибыли применяется и для обозначения центров инвестиций. Сюда относятся бизнес-единицы, эффективность деятельности руководителей которых оценивается по уровню получаемой ими прибыли, но в расходную часть отчета о прибыли и убытках которых включается ставка стоимости капитала, своего рода цена за пользование капиталом компании, что обеспечивает адекватную рентабельность инвестиций и гарантирует, что та "прибыль", которая используется в качестве критерия оценки эффективности работы руководителя такого подразделения, в действительности является дополнительной прибылью сверх минимального уровня рентабельности инвестиций, установленного для данного предприятия.

Есть резон некоторые подразделения оценивать не в денежных, а натуральных измерителях. В большинстве случаев это привело бы к "дармовой" реализации. Но есть такие виды деятельности, производственные процессы которых требуют огромных изначальных капитальных вложений и для которых загрузка мощностей - основной фактор, определяющий прибыльность. Если увеличение загрузки производственных мощностей на 1-2 % может привести к снижению стоимости реализованной продукции на 5-10 %, то бывает и так, что выгодным оказывается использовать критерии оценки эффективности работы продавцов, в основе которых лежит объем в штуках. Разумеется, отдел сбыта должен стремиться назначать каждому из покупателей как можно более высокие цены, но в некоторых ситуациях будет иметь смысл соглашаться на заказ и просто потому, что дополнительный объем производства снизит удельные затраты по всем остальным заказам. Рассмотрим, как решались вопросы оценки деятельности подразделений на примере АО

" Д о р м а ш "

Пример

45.

Завод

"Дормаш"

1. Возлагать на завод землеройных машин ответственность за доходы, а значит и за прибыльность было бы несправедливо, если продажа техники, как и прежде будет находиться в компетенции аппарата управления предприятием. В случае низких доходов трудно будет определить: то ли центральный отдел маркетинга работает плохо, то ли завод производит плохую продукцию. При таком положении вещей бизнес-единица по выпуску землеройных машин может нести ответственность только за свои затраты и качество продукции, но не за уровень доходов. Доходы она контролировать не может.
2. Предположим, что руководитель бизнес-единицы "Прокат", то есть сталепрокатного комплекса "Дормаша", решает, какими должны быть критерии оценки эффективности деятельности его производственного отдела. На первый взгляд представляется, что верным решением будет сделать это подразделение центром затрат, то есть оценивать его эффективность именно по уровню затрат. Кажется, что производство не может контролировать цены, и было бы несправедливо возлагать на него ответственность за норму прибыли (отношение суммы чистой прибыли к сумме дохода) или за рентабельность инвестиций (отношение чистой прибыли к капиталу). Однако если рассматривать ценообразование в отрасли, где производятся базовые товары, производитель которых, как правило, не имеет значения для покупателя (производство проката во многих случаях относится к этой категории), то становится ясно, что цену в основном определяет стандартный набор факторов: затраты производства, качество продукции и надежность поставок. Все три элемента и рождаются в производственном отделе, который производит сталь и предоставляет ее для поставок. Поэтому справедливо предположить, что производственный отдел на сталепрокатном заводе "контролирует" и цену своего продукта. Маркетинг, хотя и играет определенную роль, не оказывает значительного влияния на цены базовых товаров, дифференциация которых по производителям незначительна или отсутствует. Следовательно, здесь производственный отдел должен расцениваться как центр п р и б ы л и .
3. Все центральные службы и подразделения совместного использования, кроме внешнеторговой фирмы, должны быть центрами затрат, и эффективность их деятельности должна оцениваться по тому, насколько они реально достигают целевых показателей по уровню затрат, качеству и объемам, которые согласовываются в начале каждого периода с руководством бизнес-единиц .
4. Эффективность деятельности внешнеторговой фирмы должна определяться на основе либо ее выручки, либо объема продаж в реальном выражении - в штуках или тоннах. Ее сотрудники - только продавцы, у которых затрат, которые нужно было бы контролировать, нет или почти нет (командировочные и расходы на телефонные переговоры легко переносятся на соответствующие виды продукции). Если необходимо добиться от них получения максимальной выручки, следует установить определенную себестоимость д ля каждого вида продукции и позволить назначать такую наценку, которая, по их мнению, будет способствовать получению максимальных доходов.

Отделы сбыта и маркетинга будут вместе разрабатывать стратегию ценообразования для различных рынков с учетом вероятных объемов продаж при различных ценах и давать прогноз продаж в штуках и в деньгах.

Введение денежных критериев оценки деятельности подразделений, т.е. смены отношений "центр- подразделение" с административной на договорную (контрактную) сопровождается целой гаммой денежных отношений между самими подразделениями. Здесь необходимо установить "правила игры", для того чтобы, побуждая подразделения к эффективной деятельности, не довести коммерциализацию отношений между ними до рыночного уровня (в противном случае о предприятии как структуре придется забыть).

! Разработайте общие принципы отношений между подразделениями

В дополнение к контрактным отношениям между подразделениями и высшим руководством учреждаются и контрактные отношения между самими подразделениями (например, если они предлагают друг другу услуги или покупают друг у друга продукты), а также между подразделениями и общими службами. Общие службы могут также пользоваться услугами друг друга. Например, они все могут пользоваться общей платежной ведомостью. Администрация (административные службы, офис) корпорации не имеет прямых взаимоотношений ни с подразделениями, ни с общими службами. Единственная его задача - это давать рекомендации Совету директоров и осуществлять контроль от его имени (если Совет так решит). Административные службы корпорации не могут распоряжаться или устанавливать контрактные отношения с другими отделами компании. Возможные варианты контрактных отношений представлены на рис. 32.

	Совет директоров	Административные службы	Подразделения (бизнес-единицы)	Общие службы
Совет директоров		*****	*****	
Главный офис	*****			
Подразделения	*****		*****	*****
Общие службы			*****	*****

Рис. 32. Наличие контрактных взаимоотношений между различными структурными элементами компании.

Предположим, что общие службы не выполняют условий контракта. Следует ли тогда расторгнуть контракт и уволить работающих там людей? На практике прежде чем сделать такой шаг, Совет директоров рассмотрит этот вопрос и решит, соответствует ли менеджер своей должности или нет, в каком случае он должен быть заменен, имеют ли общие службы структурные недостатки по сравнению с внешними поставщиками.

Если такие недостатки имеются, то Совет директоров решит закрыть общие службы (если только общие службы не играют жизненно важную роль в компании и не могут быть переданы предприятиям со стороны, например секретные инженерные работы). Обычно такие службы закрываются или продаются, и таким образом управление подразделениями является инструментом оптимизации издержек производства. Подразделения окажут давление на Совет директоров, если они найдут конкурентные предложения на стороне, и тогда совет закроет какую-нибудь службу, учитывая социальные последствия. Таким образом, система свободного предпринимательства характерна для взаимоотношений не только между компаниями, но также и внутри самой компании.

Внутри своего подразделения менеджер должен также осуществлять делегирование полномочий или децентрализацию работ и вступать в контрактные отношения с людьми, которые находятся в его подчинении. Такой процесс должен развиваться и дальше по мере движения к потребителю. В данном случае не возникает многоуровневой системы управления, поскольку децентрализация управления и делегирование полномочий порождают независимые задачи, которые расширяют норму управляемости и улучшают структуру организации. Таким образом, ясно, к чему стремятся многие компании: к

достижению плоской структуры организации. децентрализация управления и делегирование полномочий только тогда могут быть достигнуты, когда поставлены комплексные задачи.

Безусловно, кроме чисто денежных критериев, в оценке работы подразделений надо применять и неденежные. От того, насколько широко эти последние применяются, зависит так называемая корпоративная культура - неформальные связи внутри организации, позволяющие сохранить ее единство даже при формально высоком уровне децентрализации (высокой коммерциализации внутрифирменных связей).

***! Разработайте систему критериев оценки качественной стороны работы
бизнес-единиц***

? В каких случаях денежных критериев оценки эффективности деятельности бизнес-единиц может быть недостаточно?

Нефинансовые цели должны быть у каждого подразделения, и цели эти должны устанавливаться в зависимости от того, с каким другим подразделением оно взаимодействует, какие обслуживает бизнес-единицы, а также в зависимости от того, каковы стратегические планы корпорации на будущее.

Рассмотрим систему нефинансовых критериев деятельности подразделений, разработанную в АО "Дормаш".

Пример **46.** **Завод** **"Дормаш"**
Рабочей группой был составлен список возможных критериев оценки эффективности подразделений, единиц измерения каждого из них и методов, с помощью которых можно осуществлять сбор необходимых данных (см. табл.5).

Критерий оценки эффективности	Показатель эффективности	Возможные источники информации
Доля рынка	Доля "Дормаша" в общем объеме продаж на рынке	Опрос дилеров по данным продаж "Дормаша" и конкурентов
Своевременность поставок	Доля своевременных поставок в общем числе поставок	Опросы покупателей и накладные
Повышение квалификации сотрудников	Отношение количества проведенных занятий к требуемому количеству занятий	Опросы сотрудников и данные отдела кадров
Качество продукции	Доля бракованной продукции в общем объеме выпуска	Данные ОТК и отчеты сервисных центров по количеству произведенных гарантийных ремонтов
Инновации	Доля новой продукции в общем объеме продаж	Отчеты отдела сбыта по объемам продаж в штуках и доходам
Качество обслуживания	Доля повторных покупателей в общем числе покупателей за год	Данные отдела сбыта
Качество производственных процессов	Доля партий, принятых с первого предъявления, в общем объеме производства	Отчеты ОТК

Эффективность управления	Доля невыполненных действий в общем числе утвержденных необходимых действий	Доля невыполненных действий в общем числе утвержденных необходимых действий
--------------------------	---	---

Табл. 5. Нефинансовые критерии оценки эффективности деятельности.

Как видно из таблицы, большая часть нефинансовых критериев деятельности бизнес-единиц стимулирует процессы долгосрочного (подготовка кадров, улучшение качества и технологий за счет инноваций) развития бизнес-единиц. А поскольку значительную часть этих вопросов курирует корпоративный центр, это способствует укреплению внутрфирменных связей.

Впрочем, принципиально вопрос о поддержании единства децентрализованной структуры должен решаться на уровне интереса руководителей подразделений. Здесь необходимо решить противоречивую задачу. Необходимо тщательно продумать вопрос о возможных приоритетах в планировании производства бизнес-единицами. Если рыночные цены промежуточной продукции выше внутренних, у промежуточных бизнес-единиц должен быть дополнительный - и более мощный, чем рыночный - стимул для сохранения необходимого конечным единицам объема поставок по внутренней кооперации (см. также тему 2). Это требует создания соответствующей системы заинтересованности у руководителей бизнес-единиц.

!Создайте систему материального стимулирования руководителей бизнес-единиц

? Каким образом поощрить предпринимательскую активность каждого из руководителей бизнес-единиц и одновременно обеспечить целостность предприятия?

Вопросам стимулирования и развития руководителей необходимо уделить много внимания. Основное здесь - система материального поощрения. До сих пор премии могли реально не зависеть от эффективности работы конкретного человека, а потому стимулирующей роли они не играли.

Надо ввести систему материального стимулирования, которая выполняла бы следующие функции:

- Стимулирование высокой эффективности труда.
- Отражение эффективности как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане.
- Поощрение сотрудничества между бизнес-единицами и верности "Дормашу".
- Обеспечение сотрудникам финансовой защищенности и стабильности.

Руководители подразделений и основные должностные лица в корпоративном центре должны получать ставку заработной платы и премию в зависимости от эффективности работы каждого из них. И общая сумма оплаты труда у руководителей одного и того же уровня совсем не должна быть одинаковой.

- Уровень оклада должен зависеть от:
- важности каждой должности для корпорации,
 - круга ответственности и
 - уровня требуемых для этой должности знаний и навыков.

На оклад может влиять и рыночный спрос на специалистов, обладающих теми навыками, которые для данной должности требуются. Окончательное решение, какие ставки будут назначены каждому из директоров бизнес-единиц, должен принять директор предприятия.

Целевые показатели, критерии оценки и механизмы поощрения каждого руководителя должны быть известны ему заранее, чтобы каждый знал, на какую премию при каких результатах он может рассчитывать. Размер премий должен быть привязан к выполнению как финансовых, так и нефинансовых задач. Размер премии должен зависеть от показателей по доле рынка, качеству, повышению квалификации подчиненных, а не только от достижения финансовых целей по рентабельности инвестиций, норме прибыли, затратам и объемам.

Заинтересованности руководителей бизнес-единиц можно добиться, премируя их акциями компании. Если в процессе хозяйственной деятельности бизнес-единицы увеличивается рыночная стоимость предприятия в целом - это верный признак правильности стимула к взаимному сотрудничеству для руководителей бизнес-единиц. Поощрять таким образом можно и нужно любые формы обмена деятельностью (внутренняя кооперация, организация учебных программ, передача опыта, совместная разработка проектов и др.) внутри корпорации. Кроме того, можно обусловить получение акций обязательством не увольняться из компании.

Однако, пожалуй, одного интереса руководителей в сохранении общего предприятия с одновременным повышением эффективности работы каждого его звена, будет мало. Необходим интерес коллективов подчиненных им сотрудников.

! Проследите, чтобы система материального стимулирования была сквозной

? Преобразования должны поддержать не только руководители, но и, возможно, в первую очередь, сотрудники. Каким образом можно заинтересовать рядовых работников предприятия в реальных, необходимых потребителям результатах их труда ?

Руководители предприятия и бизнес-единиц должны позаботиться о том, чтобы преобразования "доходили до самого нижнего уровня". Рассмотрим, как этого добились на АО "Дормаш".

Пример	47.	Завод	"Дормаш"
Была разработана "стратегия информационного воздействия", призванная привлечь внимание сотрудников к общей стратегической концепции реструктурирования, разъяснить цели каждого подразделения и показать уже достигнутые результаты. Кроме того, подразделениям было предложено выбрать лучших руководителей низшего звена и рядовых сотрудников для представления к премии за их вклад в процесс реструктурирования.			

После того как были подведены итоги работы за полугодие, руководители бизнес-единиц и подразделений совместного использования были приятно удивлены размером премий, которые были назначены им в зависимости от достигнутых результатов. Некоторые из их просили помочь им также разработать схемы премирования руководителей внутри подразделений и торговых представителей.

Через некоторое время было решено, что для руководителей вплоть до уровня мастеров, старших технологов и начальников административных групп должны быть подготовлены такие системы материального стимулирования, чтобы вознаграждение этих людей

напрямую зависело от степени достижения их подчиненными соответствующих целевых показателей. Для производственных рабочих, оплата труда которых всегда включала премию, следовало определить новые целевые показатели, первую очередь по качеству продукции и своевременности выполнения заказов, а не по объемам производства. Для торговых представителей нужно было установить комиссионные, размер которых будет зависеть от объемов продаж, достижения нужных пропорций ассортимента, а также от цен (табл.6).

Группы работников	Критерий поощрения (премирования)
Руководители среднего звена (мастера, старшие специалисты, руководители групп)	Достижение целевых показателей в соответствующей функциональной области
Рабочие	Качество продукции и своевременность выполнения заказов
Торговые представители	Объем и цены продаж, структура ассортимента

Табл. 6. Критерии оценки качества работы некоторых групп работников.

Окончательная проверка на прочность новой структуры предприятия произойдет в практической его деятельности. Для того, чтобы эту деятельность осуществлять, по-прежнему нужно бизнес-планирование. Однако теперь механизм и процедуры его должны учитывать новую расстановку сил. И именно в процессе планирования наступит предварительное согласование намерений нескольких самостоятельных, но связанных общей структурой подразделений.

Наконец, когда вся "идеология" преобразования структуры управления сформирована, необходимо перевести разговор о них в русло практических мероприятий. Первым из них должно быть учреждение структуры, которая занялась бы реализацией плана преобразований.

! Сформируйте руководящий комитет по реструктуризации предприятия

Практическая реализация задуманных структурных преобразований требует времени и подготовительной работы. Для ее проведения необходимо создать комитет, который бы занимался всеми вопросами, связанными с реструктуризацией.

Пример **49.** **Завод** **"Дормаш"**
 На "Дормаше" состав комитета и задача членов были таковы.

Должность	Задачи в руководящем комитете
Руководитель предприятия	Общее руководство
Заместитель по финансовым вопросам	Доработка концепции преобразований
Заместитель по кадрам	Сокращение штатов и трудоустройство
Главный экономист	Доработка и внедрение финансовых систем (расчет бюджета, система критериев оценки эффективности, внутреннее ценообразование)

Вторая проблема - кадровое обеспечение реструктуризации. Как показывает опыт проведения организационных преобразований в западных компаниях, наиболее трудная проблема - освоение новых функций работниками, ранее их не выполнявшими.

! Организуйте подробные семинары по подготовке руководителей и сотрудников

Поэтому требуется проведение семинаров по решению проблем в различных функциональных областях с участием преподавателей вузов, представителей предприятий, которые раньше прошли реструктуризацию, консалтинговых фирм, имитационных занятий по апробации новых процедур внутреннего ценообразования, учета, финансового контроля.

Пример

45.

Завод

"Дормаш"

Примеры некоторых проблем, возникших в связи с этим на "Дормаше", рассмотрены ниже. Главный бухгалтер "Дормаша" считал, что при осуществлении запланированного реструктурирования "Дормаш" неизбежно столкнется с двумя серьезными проблемами в области учета: недостатком квалифицированных бухгалтеров и нехваткой компьютерных программ.

Большинство записей велось буквально вручную. И хотя пока система работала, процесс был очень медленным. С учетом того центрального значения, которое теперь должно было придаваться финансовым результатам, стало очевидным, что для руководителей корпоративного уровня для нужд бизнес-единиц потребуются точные финансовые данные, причем в гораздо более быстрые сроки. Дирекция поддержала стремление главного бухгалтера найти соответствующие бухгалтерские компьютерные программы, купить компьютеры и организовать обучение бухгалтеров "Дормаша".

Экономистам "Дормаша" также требовалась подготовка. Им предстояло выполнять новые функции финансового контроля, то есть играть центральную роль, предполагавшую не только умение разбираться в отчетности, но и осуществление контроля за ее ведением, моделирование будущей финансовой отчетности для бизнес-единиц в соответствии с прогнозами, а также наблюдение за соблюдением сотрудниками и руководителями этических принципов, связанных с работой с финансовой документацией.

Во время перехода от старой организации к новой неизбежен период, когда старая структура уже не функционирует, а новая еще не достроена. В течение этого периода могло возникнуть множество недоразумений и неувязок. Чтобы свести подобные неприятности к минимуму, необходимо назначить временный комитет по управлению предприятием.

! Создайте временный комитет управляющих, который помог бы смягчить переход от старой организационной структуры к новой

В комитет могут, помимо центрального руководства, войти директора бизнес-единиц, руководители подразделений совместного использования и административных служб. Деятельность комитета должна состоять в увязке текущих целей деятельности предприятия и задач, возникших в связи с реструктуризацией. Увязка эта происходит посредством составления плана текущей деятельности и периодического контроля его исполнения и корректировки процесса.

! Разработайте подробный план реализации программы преобразований и регулярно сопоставляйте достигнутые результаты с запланированными

Вопрос о сроках в таких делах - очень непросто. Западные компании, занятые диверсификацией своей деятельности и подстройкой под эту диверсификацию структуры

управления, тратя годы. Но их реструктуризация - дело более тонкое, чем давно назревшие и очевидные преобразования на российских предприятиях, не требующие отлагательств. Рассмотрим, какой план реструктуризации был у "Дормаша".

Пример 50. Завод "Дормаш"

Временный комитет "Дормаша" должен был собираться не реже двух раз в неделю и решать все текущие проблемы, возникающие на предприятии. На первом заседании комитета был принят план преобразований из трех основных этапов.

На первом этапе подразумевалась подготовка основы для новой организации (8 мес.), которая включала в себе следующие меры: - разъяснить сущность преобразований руководителям низшего звена и рабочим "Дормаша":

- официально разделить "Дормаш" на корпоративный центр, бизнес-единицы, подразделения совместного использования и центральные службы; осуществить физическое перемещение техники и людей;
- приступить к созданию в подразделениях новых отделов - маркетинга, НИОКР и т.д.;
- сократить производственный и административный штат до уровня, обеспечивающего эффективность работы;
- подготовить окончательный вариант системы оценки эффективности работы. Критерии эффективности должны обязательно включать финансовые результаты, качество, инициативность и т.п.;
- разработать принципы, критерии и формулы для измерения эффективности работы бизнес-единицы;
- временно ввести систему стимулирования, направленную на проведение преобразований;
- подготовить окончательный вариант процедур стратегического и финансового планирования (содержание, участники, продолжительность и характер циклов планирования, сроки по календарю компании, утверждение);
- подготовить специалистов по финансовому контролю;
- подготовить окончательный вариант механизмов внутреннего ценообразования. Разработать общие принципы составления соглашений (контрактов), процедуры и штрафные санкции, определить степень свободы; критерии для принятия решений о заказах вне компании, разработать арбитражные процедуры;
- решить проблемы с учетом и отчетностью. Разделить балансы. Разработать общие принципы внутреннего учета и отчетности (учитывать ли в подразделениях внутреннюю дебиторскую задолженность и т.п.). Разработать процедуры регистрации операций. Разработать схемы движения документации и информации. Выработать процедуры учета, позволяющие проводить консолидацию отчетов;
- создать имитационные модели отчетности, провести обучение бухгалтеров. Решить, как учитывать основные средства в подразделениях - как заемный капитал или как собственный капитал.

Выработать процедуры предоставления кредитов бизнес-единицам. Принять решение по ассигнованию средств на накладные расходы корпоративного центра. Разработать инвестиционную политику.

Второй этап предусматривал создание новой организации (5 мес.) и включал следующие мероприятия:

- приступить к циклу стратегического планирования: создать программы на следующие три года;
- завершить создание новых отделов в подразделениях - маркетинга, НИОКР и т.д. Определить, каких навыков недостает. Пригласить на работу нужных руководителей;
- выявить и использовать возможности по достижению быстрого эффекта. Определить целевые показатели. Реализовать планы действий;

- приступить к действиям по повышению эффективности;
- перейти на новую систему внутренних цен. Перейти на согласованные внутренние цены. Разработать и ввести для соответствующих подразделений стандартную систему затратного ценообразования.

Третий этап предусматривал начало функционирования новой организации (7 мес.) и включал следующие этапы:

- передать руководителям подразделений полную ответственность за результаты их деятельности;
- внедрить составление бюджетов;
- ввести постоянную долгосрочную систему материального стимулирования;
- определить дальнейшие целевые показатели по снижению затрат;
- распустить "переходный" временный комитет управляющих;
- обеспечить действенный процесс годового стратегического планирования;
- обеспечить действенный процесс годового финансового планирования;
- обеспечить реальную ответственность руководителей за результаты деятельности;
- заменить руководителей, которые не могут или не желают работать в новой системе;
- предложить руководителям, готовым активно работать в новой организации, программы обучения, продвижения по службе, материального вознаграждения и контроля.

Обратите внимание, что первый этап включает те мероприятия, которые мы подробно рассматривали в данной и предыдущих темах. Второй и третий этапы - практическая отработка процесса внутрифирменного планирования в новой организационной структуре, о котором мы говорили менее подробно, но который, безусловно, заслуживает особого внимания и специального изучения.

После определения сроков необходимо, как обычно, распределить работу между исполнителями и назначить ответственных.

? Кто и какие задачи будет выполнять в рамках программы преобразований?

Задания, сформулированные в плане, должны быть детализированы в планах-приложениях: за каждое задание должен быть назначен ответственный и установлены сроки выполнения.

Наиболее болезненной проблемой реструктуризации является практически неизбежное сокращение штата работников. Поэтому последний раздел данной темы мы посвятим этой проблеме.

3.3. Организационные аспекты управления персоналом

! Управляйте процессом сокращения штатов, не давая ему пойти стихийно

Процесс сокращения штата не должен происходить хаотично.

Пример 52. Крупное металлургическое предприятие (г.Самара)
Как правило, дирекция или правление АО (если предприятие приватизировано) принимает решение, определяет сроки и общее количество людей, подлежащих увольнению. Кампания по сокращению персонала помимо "необходимости привести численность в соответствие с производственной нагрузкой" обычно обосновывается и идеологически, руководство демонстрирует социальную направленность кадровой политики и заботу о коллективе - сохранении кадрового потенциала, совершенствовании структуры управления, ликвидации

лишних звеньев, привлечении молодых специалистов и рабочих с целью обеспечения преемственности.

На высшем административном уровне определяются основные категории персонала, подлежащего увольнению в первую очередь. Как правило, это нарушители трудовой дисциплины, работники низкой квалификации, пенсионеры.

Планово-экономические службы, исходя из трудоемкости производственной программы, рассчитывают количество сокращаемых работников по подразделениям и направляют эти цифры в цехи и службы.

Персональный состав увольняемых определяют начальники цехов вместе с линейными руководителями - начальниками участков, мастерами. Решение должно быть согласовано с цеховой профсоюзной организацией. Но на практике в обсуждении сокращаемых кандидатур участвует председатель цехкома. Самых сокращаемых на беседу, как правило, не вызывают, процедура ограничивается переговорами с ними линейных руководителей. Затем каждого сокращаемого работника предупреждают о сроке, по истечении которого увольнение утверждает профком предприятия и оформляет отдел кадров.

Когда такие кампании становятся делом обычным, процедура значительно упрощается. Решать, кого увольнять (самая "черная" работа), предоставляют непосредственным начальникам. Чаще всего это делает мастер. Если же подразделение небольшое или специфическое, персональные вопросы решает начальник цеха или службы.

Из интервью с мастером:
"У нас в подразделении вопросы о сокращениях решает начальник службы. Смотрит, сколько пенсионеров, кто как работает, у кого сколько детей, есть ли еще какие-нибудь доходы. А потом решает, кого сократить, а кого оставить. Вызывает к себе мастера и дает ему уведомления о сокращениях. Мастер должен их вручить. Мастера просто ставят перед фактом. У пенсионеров, а среди них немало так называемых льготников (вполне работоспособных людей 45-50 лет), практически нет шансов избежать сокращения. "Работа" с ними направлена на "вытеснение".

Сейчас стали широко использовать компенсации пенсионерам, которые, попав под сокращение, соглашались уволиться "по собственному желанию". На одном из обследованных нами предприятий сумма таких выплат (в зависимости от того, сколько человек проработал на предприятии) исчислялась десятками миллионов рублей.

Но наиболее распространены выплаты, равные выходному пособию при сокращении. Расчет простой: работник согласится на единовременную выплату, не растягивая получение этой суммы на 3 месяца. у расчет, как правило, оправдывается. Особенно это устраивает тех, кто уже подыскал себе новое место. А предприятие, ничего не проиграв финансово, "сохраняет привлекательное лицо": количество сокращаемых по решению администрации значительно уменьшается.

Следующая категория "риска" - люди с маленьким стажем работы в данном подразделении. Во-первых, это практически вся вновь принятая молодежь. Один из парадоксов сокращения состоит в том, что попытки омолодить трудовой коллектив обречены, ибо на местах считают справедливым оставлять "старожил".

Во-вторых, это работники, недавно переведенные из других подразделений. Многие из них имеют большой стаж работы на предприятии, но в данном подразделении они новички, лишенные прежних социальных связей. Столь негативными для людей последствиями

обернулось массовое перераспределение работников внутри предприятия, которое в период первых сокращений рассматривалось как одна из мер социальной защиты.

Таким образом, возраст и стаж - основные формальные критерии, которыми руководствуются при определении кандидатов на сокращение. Производственные характеристики - квалификация, дисциплина, исполнительность - важны для выживания, но часто они не так очевидны. Кандидатов на сокращение определяют не только по формальным характеристикам. Большое значение имеют различные "житейские" обстоятельства - состав семьи, заработная плата супруга, обеспеченность жильем.

Довольно лукаво решаются вопросы с нарушителями дисциплины. Основной вид нарушений - это пьянство на работе и прогулы. По оценкам всех заводских руководителей, дисциплина расшаталась. Но меры взысканий практически не применяются, количество увольнений по 33-й статье КЗоТа в последнее время сильно сократилось.

Нарушителей трудовой дисциплины и пьяниц не увольняют, а держат в цехах, так как, с одной стороны, "заменить их все равно нечем, хорошие работники давно ушли", а с другой - выгодно держать легко управляемый, "взятый на крючок" контингент рабочих. Такие не к о н ф л и к т у ю т . Лишь иногда администрация, сокращая численность, предпринимает меры для сохранения квалифицированных рабочих. Например, повышают разряды, уменьшают зоны обслуживания. В основном же сдерживать отток кадровых рабочих пытаются руководители подразделений. Но эффективных механизмов стимулирования у них нет.

Не идеологически, а практически политику сокращения кадров диктуют финансовые условия предприятия. "Сохранить ядро предприятия" - значит вытеснить менее ценных, оставить на производстве наиболее квалифицированных. Реализовать эти принципы поручают линейным руководителям, для которых финансовые проблемы предприятия - налоги, доходы, долги и т. д. - пустой звук.

Управление на заводах строго централизовано, и ни одно подразделение не имеет финансовой и экономической самостоятельности. Поэтому "среднее звено" управленцев оценивает проводимые сокращения по другим критериям. Расчетная численность персонала в цехах составляет сейчас 1/3 от того списочного состава, который был 3-4 года назад. Хотя большую часть времени они простаивают, при полной загрузке людей не хватит. Существующие технологии рассчитаны на персонал разного уровня квалификации. В том числе и на ручной малопривлекательный труд.

Лишившись таких привычных рычагов, как премии, доплаты, отгулы, "среднее звено" управления все равно вынуждено как-то сохранять контроль над коллективом.

Заставить людей выполнять "черную" работу лишь под угрозой сокращения невозможно. Эта угроза может иметь значение лишь для тех работников, от которых, по идее, и должны избавляться - пенсионеров; нарушителей, неквалифицированных рабочих. Наиболее ценные работники сами уходят с производства. Это усугубляется тем, что новых людей принять невозможно (на одних предприятиях прием закрыт, на другие - люди сами не идут). Поэтому приходится обходиться теми, кто остался. Практикуется "глухая защита". Как видим, "сохранять ядро коллектива" не получается. Контрактная система вводится крайне медленно и в основном для управленческого персонала. Линейный руководитель может не отправлять нужных рабочих в административные отпуска или найти им временную работу в других подразделениях. На одном ткацком производстве, чтобы не отправлять работников в вынужденный отпуск, втайне от руководства производили небольшие партии не предусмотренной производственными заданиями ткани.

Политика сокращения кадров во многом определяет масштабы и направления внутренней мобильности. Рабочая сила внутри предприятия перераспределяется по нисходящей. Правила сокращения кадров жестко диктуются "сверху". Поэтому большая часть перемещений концентрируется внутри цеха. Так как это происходит во всех подразделениях сразу, вакансии в это время автоматически ликвидируются. Как правило, на случайно появившееся свободное место стараются принять "своего" сокращенного.

Внутрицеховые перемещения, происходящие под давлением сокращения кадров, реанимируют несоответствие штатного расписания реальному содержанию труда персонала. Все, что происходит сегодня на предприятиях, не вписывается в понятие социально ориентированной политики, направленной на сохранение коллектива. При отсутствии механизма стимулирования профессионалов такая политика порождает внутренние противоречия, которые не позволяют сохранять предприятие как целостный производственный и социальный организм.

! Профессионализм работников необходимо принять в качестве главного критерия кадровой политики (в т.ч. политики сокращения штатов)

Рассмотрим и положительный пример решения проблемы численности.

Пример 53. АО "Полиэкс" (до 1992 г. - Бийский химический комбинат)

Не имея возможности поднять общий уровень зарплаты из-за частичного государственного финансирования содержания мобилизационных мощностей, руководители попытались разработать такие системы оплаты труда, которые стимулировали бы кадровых рабочих и создавали значительные преимущества для работников, труд которых имеет для предприятия повышенную значимость. Интересен в этом отношении опыт олеумного завода, внедрившего в 1991 г. систему, органично сочетающую элементы традиционной японской системы и организационные особенности своего предприятия. Ее основные принципы:

- четкое соответствие уровня квалификации, степени ответственности, круга выполняемых работником обязанностей величине оплаты его труда;
- стимулирование кадровых работников предприятия;
- применение единой шкалы тарифных ставок для рабочих, специалистов, руководителей и служащих завода.

Шестилетний опыт работы доказал эффективность системы. За 1992-1996 гг. численность работающих сократилась всего на 2,4% (для сравнения: в целом по промышленности города - на 29,8%). Уровень номинальной средней зарплаты работника Олеумного завода соответствовал общероссийскому в промышленности и был выше среднегогородского уровня.

Заслуживает внимания и изучения опыт гибкой кадровой политики, проводимой АО "Полиэкс". Здесь взяли за основу западную модель "гибкой фирмы" (представление внутреннего рынка труда в виде трех концентрических кругов) и трансформировали ее с учетом сложившихся стандартов найма и увольнения, оплаты труда, должностного продвижения.

Первый круг модели - ядро, или первичный рынок труда, - охватывает постоянных рабочих, занятых полный рабочий день и неделю. Внутри ядра происходит только функциональная адаптация. Этих групп фактически не касаются увольнения, при падении объемов производства фирма переквалифицирует работников, перебрасывает на другие рабочие места, обучает смежным профессиям. Группы, занятые в первичном секторе, имеют немало

преимуществ: гарантия занятости на длительное время, профессиональное и карьерное продвижение, различные непроизводственные льготы. Но самое главное - высокий уровень зарплаты, примерно в 2 - 2,5 раза превышающий средний. Ядро модели формируют высококвалифицированные рабочие и специалисты, труд которых имеет повышенную для предприятия значимость. Применяя гибкую систему доплат, фирма выступает по отношению к ним своеобразным спонсором, так как поиск, наем и обучение новых работников обойдутся ей намного дороже.

Второй круг модели - периферийные группы работников, представляющие вторичный рынок труда. В первом сегменте этого круга, как правило, находятся постоянные рабочие, трудящиеся в режиме полной занятости, но, в отличие от попавших в ядро, они могут быть уволены. Если произойдет падение объемов производства, менеджеры фирмы будут вынуждены либо снизить уровень зарплаты, что приведет к естественному оттоку, либо напрямую сократить количество работающих.

При благоприятных условиях их могут снова нанять на работу. В АО "Полиэкс" данный сегмент формируют вспомогательные и малоопытные или низкоквалифицированные (до четвертого разряда) основные рабочие. Во втором сегменте круга работающие по краткосрочным контрактам, ученики, стажеры и прочие категории частично занятых.

В третьем круге - временные работники, нанятые на сдельноподрядную работу (например, для торговли на организуемых фирмой ярмарках).

Общее количество занятых балансируется за счет двух последних групп. Применение в АО "Полиэкс" гибкой модели способствовало стабилизации высококвалифицированных к а д р о в . Для того, чтобы обеспечить наиболее эффективное для предприятия и наименее болезненное для увольняемых сокращение штатов, необходимо четко определить критерии отбора и придать процессу максимальную открытость, посвятив в планы всех, кто может быть ими затронут.

! Согласуйте планы сокращения со всеми заинтересованными сторонами

В процессе согласования необходимо:

1. Обеспечить соответствие планов сокращения требованиям Кзота, закона о занятости населения и других нормативных актов в этой области (ответственный - руководитель юридической службы);
2. Обеспечить соответствие планов сокращения требованиям региональных органов власти (комитет по занятости населения) (ответственный - тот же). При необходимости постоянных согласований придется назначить сотрудников по связям с региональными органами. (исп. - зам по кадрам);
3. Разработать ясное и убедительно обоснование необходимости предстоящего сокращения для профсоюзного комитета предприятия (ответственные - главный экономист и заместитель по кадрам);
4. Объявить о предстоящих сокращениях трудовому коллективу так, чтобы люди могли начать заблаговременно искать новое место работы (ответственный - заместитель по кадрам);
5. Персональный состав сокращаемых сотрудников предоставить определять руководителям бизнес-единиц (ответственные - эти руководители);
6. Объявить объективные критерии отбора сотрудников при сокращении штата (ответственный - руководители бизнес-единиц).

Упорядочение кадровых изменений требует организации. Поэтому.

! Сведите все кадровые решения в единый конкретный план

В рамках этого процесса необходимо:

1. Вести сводный регистр всех заявлений об увольнении (исп. - зам. по кадрам);
2. Определить состав увольняемых и сроки увольнения в разрезе бизнес-единиц (тот же);
3. Объявить план преобразований на уровне бизнес-единиц и кадровую структуру последних (исп. - рук. бизнес-единиц).

Наиболее важно найти такие варианты трудоустройства увольняемых, которые не только устроили бы последних, но и бы- ли бы выгодны самому предприятию, причем не только в краткосрочном (минимизация затрат) плане.

! Ищите решения, которые могут оказаться одновременно выгодными как компании (решив проблемы с избыточной рабочей силой, а также с не приносящими доход активами), так и ее сотрудникам (решив проблемы с трудоустройством)

Пример 54. Завод "Дормаш"
Директор бизнес-единицы "Землеройные машины" предложил использовать высвобождающихся рабочих в фирмах, которые осуществляли бы дилерские функции и послепродажное обслуживание производимой техники. Именно по этим параметрам продукция отстает от аналогичной у конкурентов. Другими руководителями было предложено несколько других видов деятельности, а зам. по финансовым вопросам предложил рассмотреть возможность участия "Дормаша" в инвестициях в соответствующие области за счет средств от продажи объектов социальной сферы. В итоге новые малые предприятия превращались в бизнес-единицы, аналогичные возникшим в процессе преобразований подразделений самого "Дормаша".

Для реализации этого плана в многотиражную газету "Дормаша" было дано такое объявление:

**"ИНВЕСТИЦИИ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ МОГУТ ПРИВЕСТИ К
СОЗДАНИЮ
НОВЫХ РАБОЧИХ МЕСТ И ПРИНЕСТИ АКЦИОНЕРАМ "ДОРМАША" ПРИБЫЛЬ"**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД "ДОРМАША"

Руководство АО "Дормаш" приняло решение инвестировать средства, полученные от продажи активов, в предприятия, создаваемые бывшими сотрудниками АО "Дормаш". Фонд "Дормаш - недвижимость" будет производить инвестиции в такие новые предприятия, если они окажутся потенциально прибыльными и будут обладать возможностями роста. "Дормаш" планирует приобретение акций создаваемых предприятий (но не контрольных пакетов) с перспективой продажи этих акций в будущем.

Создаваемые предприятия будут обязаны ежеквартально представлять финансовую отчетность совету, который будет сформирован "Дормашем"; кроме того, аудитором "Дормаша" будут проводиться проверки этих предприятий. "Дормаш" обеспечит обязательное обучение руководителей предприятий основам финансового контроля и маркетинга.

В качестве части первоначальных инвестиций "Дормаша" некоторым из предприятий будут предоставляться неиспользуемые здания и оборудование "Дормаша".

Будут рассмотрены любые реально осуществимые предложения. Бизнес - планы с указанием фамилий организаторов и участников возможных предприятий, а также полной информацией о них должны быть представлены на рассмотрение как можно скорее. Будут рассматриваться только те планы, в которых будет убедительно продемонстрирован долгосрочный потенциал предлагаемых предприятий.

Примеры возможной специализации новых предприятий:

- производство бронированного оборудования;
- бронированная защита для банков;
- установка бронированных дверей в квартирах
- бронирование автомобилей;
- создание дилерских фирм и мастерских по продаже и ремонту землеройной техники;
- создание дилерских фирм и мастерских по продаже и ремонту автомобилей;
- производство торговых киосков;
- дистрибуция металлических листов и труб (в четырех городах).

По всем вопросам обращаться к главному экономисту АО "Дормаш" Д.Б. Наумову, который будет представлять "Дормаш" в советах директоров создаваемых компаний. Информационное собрание для заинтересованных лиц состоится 15 сентября. Крайний срок подачи проектов - 30 октября 1993 г. Наконец, процесс сокращения кадров необходимо так же гласно завершить, как и начать.

! Объявите об окончании сокращения (ответственные - руководители бизнес-единиц)

Объявить о завершении процесса сокращения необходимо, чтобы вывести сотрудников из стрессового состояния и вернуть им прежнюю трудовую активность. Однако необходимо напомнить оставшимся, что занимаемое ими место не закрепляется за ними навсегда, а остается лишь при условии плодотворной работы. При возникновении у руководителя более подходящей кандидатуры сотрудник может быть уволен.

Тема 4. Механизмы формирования организационной структуры предприятия

Чтение темы 2 поможет Вам:

- определить круг лиц, заинтересованных в процессе структурных преобразований на Вашем предприятии;
- изучить правовые основы и процедуры различных механизмов реструктуризации;
- определить наличие предпосылок для реализации того или иного механизма на Вашем предприятии, оценить его преимущества и недостатки;
- оценить возможности создания стратегического партнерства для Вашего предприятия, в т.ч. вступления его в финансово-промышленную группу, а также юридические основы такого акта.

4.1. Определение круга заинтересованных лиц в процессе формирования организационной структуры предприятия

Решение вопроса об окончательном (юридическом) оформлении преобразования организационной структуры предприятия может "упереться" в проблему несоответствия интересов различных групп, имеющих отношение и заинтересованных в реструктуризации.

Во-первых, просроченная задолженность предприятия делает небезразличными к его дальнейшей судьбе всех кредиторов. Их краткосрочные (немедленный возврат долгов) интересы могут не совпасть с долгосрочными намерениями реструктуризируемого предприятия. И вместо "мягкого" варианта внутренних структурных преобразований

придется выбрать "жесткий" вариант обмена долгов на какие-либо виды имущества, находящегося в собственности предприятия.

Во-вторых, степень его инвестиционной привлекательности может наложить ограничения на выбор варианта долгосрочных вложений, стратегических финансовых партнеров.

Следовательно, выбору механизма реструктуризации должен предшествовать анализ сложившихся групп интересов.

Факт, что процесс реструктуризации предприятия очень сильно зависит от его финансового состояния, понятен каждому. Финансовое состояние во многом определяет необходимость организации данного процесса. Вместе с тем, необходимо понимать, что с одной стороны, сам процесс реструктуризации является достаточно капиталоемким и потребует определенных финансовых ресурсов (которые большинство предприятий, где проводится реструктуризация, на момент ее начала не имеют), а с другой, любое предприятие является центром пересечения финансовых интересов самых различных людей и организаций. Поэтому очень важно выяснить позицию всех сторон, которые могут играть какую-либо роль в решении судьбы предприятия. Для этого мы сейчас и рассмотрим все заинтересованные группы.

! Определите состав лиц, заинтересованных (задействованных) в процессе реструктуризации предприятия

Отступление

Концепция групп интересов.

В качестве групп интересов могут выступать отдельные лица, группы лиц и институты, которые оказывают влияние на достижение целей предприятия или осуществление собственных целей которых зависит от деятельности предприятия.

Внутрифирменные группы интересов представляют прежде всего менеджеры и сотрудники предприятия. В число внешних наряду с клиентами, субпоставщиками, акционерами и кредиторами входят государство, профсоюзы, промышленные и прочие ассоциации и другие группы институционального окружения. Косвенно предприятие оказывает также влияние на социальную среду в целом и на экологическую обстановку.

Идея концепции заинтересованных групп заключается в том, что предприятие в лице его менеджмента при достижении целей и реализации стратегии в той или иной мере зависит от участия и ресурсов указанных групп. В свою очередь эти группы интересов нуждаются во встречных услугах, чтобы осуществить свои цели. Из этого обстоятельства вытекает роль политики как основной задачи менеджмента. Политика предприятия понимается в данном случае не как декларация общих политических принципов, а как перманентный процесс согласования наиболее важных групп интересов и как утверждение позиций в отношении них.

Каждое предприятие, естественно, ведет длительные переговоры с субпоставщиками, клиентами, финансовыми организациями и прочими партнерами по товарообмену в рамках своей оперативной деятельности. Политическими проблемами претензии групп интересов становятся тогда, когда предприятие может оказаться в критической ситуации, лишившись важных ресурсов, когда властные отношения в двусторонних связях существенно меняются или когда требования одной группы могут быть выполнены в ущерб другой. Преобразования структуры предприятия чреваты всеми этими эксцессами. Подобные требования, особенно если они предъявляются в категоричной форме,

менеджмент должен не только учесть, но и решить, какие претензии и в каком объеме могут быть удовлетворены. При этом отношения с той или иной группой должны строиться таким образом, чтобы:

- предприятие не лишилось критически важных ресурсов;
- услуги предоставлялись сторонами на разумных основаниях;
- интересы групп в успехе предприятия оставались в силе;
- рыночная активность предприятия была обеспечена.

Переговорные процессы могут привести к конфликтам, если требования сторон несовместимы. Как далеко в таких ситуациях смогут зайти требования групп интересов, зависит от следующих обстоятельств.

Блок интересов "администрация - трудовой коллектив"

Большинство предприятий, руководители которых осознают необходимость внутренней реорганизации, не имеет сегодня денежных ресурсов для привлечения внешней профессиональной помощи. Ее финансирование из заемных средств затруднено тем, что:

- финансово-кредитная инфраструктура в стране недостаточно развита,
- риски кредитования предприятий велики,
- фондовый рынок находится в зачаточном состоянии.

Это делает актуальной проблему отношений с акционерами, средства которых теоретически остаются основным долгосрочным финансовым источником.

Самыми крупными держателями пакетов акций предприятий являются трудовые коллективы и бывшие. Особенностью развития российских внутрикорпоративных отношений можно считать то, что руководители предприятий предпочитают привлекать к участию в управлении не мелких внутренних акционеров (что характерно для американских предприятий с собственностью наемного персонала), а крупных инвесторов. Поэтому первичное изменение исходной структуры акционерного капитала идет, как правило, в одном направлении: акции трудового коллектива и бывших работников (из них более половины - вышедшие на пенсию с этого предприятия) перераспределяются в пользу крупных внутренних акционеров - директора и его команды.

Блок интересов "администрация - внешние инвесторы"

Привлечение инвесторов желательно для руководства, как правило, лишь на условиях, при которых они не теряют контроля над капиталом. А эти задачи практически противоречат друг другу.

Поэтому вторичное изменение структуры держателей акционерного капитала, происходящее в настоящее время не столь однозначно и зависит прежде всего от относительной инвестиционной привлекательности предприятия (его акций), определяемой целым рядом факторов. К их числу, несомненно, относятся организационно-правовая форма предприятия, его размер (по критерию численности работающих) и отраслевая принадлежность. Но не менее значима и склонность администрации делиться правами управления.

Блок интересов "администрация - государство"

С властными структурами у предприятия могут быть весьма разнообразные отношения.

Во-первых, часть (во многих случаях - контрольный пакет) акций может быть находиться в государственной собственности, причем корпоративные интересы предприятия могут

противоречить задачам доверенного лица, представляющее государство в Совете директоров.

Во-вторых, скудость частных финансовых вложений в предприятие уже сделало бюджетные средства едва ли не основным заемным источником крупных предприятий (см. введение).

Однако, в-третьих, большинство предприятий имеет крупную задолженность по платежам в бюджет, реструктуризация которой может быть связана с перераспределением капитала в пользу власти.

В-четвертых, политика местных органов власти в области занятости должна быть учтена при проведении кадровых сокращений.

Судя по общей тенденции, процессы перераспределения собственности и прав управления шли в направлении, обратном тому, что было бы логичным для наших, с точки зрения выведения из кризиса. Приближение производства к рынку требует увеличения заинтересованности работников и, как следствие, привлечение их к управлению и владению капиталом - у нас до сих пор было наоборот. Прогрессивные структурные изменения требуют поиска все новых форм стратегических альянсов - у нас со стороны администрации все время наблюдается стремление избежать таких альянсов, потому что они грозят реформированием самого управления.

Во всяком случае, интересы дела требуют, чтобы баланс интересов был непременно найден, поскольку в процессе реструктуризации он является основной юридический закрепления проводимых преобразований.

4.2. Организационно-экономические механизмы формирования организационной структуры предприятия и границы их применения

После того, как Вы определили принципиальные интересы лиц, затрагиваемые в процессе реструктуризации, необходимо придать новым "правилам игры" официальный статус. Возможно, для этого достаточно будет лишь нескольких распоряжений администрации. А возможно (если степень самостоятельности и ответственности появившихся в результате проектирования новой организационной структуры подразделений (бизнес-единиц) должна быть принципиально выше, чем ранее), необходимо закрепить реструктуризацию перераспределением имущественных прав и обязанностей. Для этого Вы должны выбрать соответствующий организационно-правовой механизм.

***! Проанализируйте правовые основы преобразования организационной структуры
Вашего предприятия***

? Какие возможности предоставляет действующее законодательство для юридического оформления осуществляемых преобразований организационной структуры?

Организационно-правовая форма предприятия оказывает влияние на его организационную структуру, еще точнее, является "внешней" стороной этой структуры.

Это связано с необходимостью учета при проектировании организационной структуры:

- 1) юридических требований, налагаемых организационно-правовой формой (например, вытекающих из того, что высшим органом управления акционерного общества является собрание акционеров, а руководит текущей деятельностью совет директоров);
- 2) разрешенных для этой организационно-правовой формы источников финансирования (средства учредителей, акционерный капитал и т. д., например, кооперативам запрещено

выпускать акции и их обслуживать (проводить эмиссию ценных бумаг, вести реестр акционеров и т.д.);

3) степенью имущественной ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности (полная ответственность учредителей или ограниченная ответственность в размерах долевого или паевого вноса) и, соответственно, необходимостью личного участия учредителей в деятельности предприятия, в том числе в интересах контроля этой деятельности.

4) возможностей использования упрощенных форм статистической отчетности и др., что может позволить не создавать на предприятии соответствующих подразделений.

Если планы преобразования организационной структуры предприятия связаны с изменением структуры его имущества, администрация может:

1. учредить дочернее предприятие на базе подразделения;
2. выделить подразделение в самостоятельное предприятие;
3. сдать в аренду имущество, использовавшееся подразделением;
4. передать имущество, использовавшееся подразделением безвозмездно;
5. продать имущество, использовавшееся подразделением;
6. передать часть имущества, использовавшееся подразделением в зачет обязательств предприятия перед кредиторами;
7. вступить в стратегическое партнерство, связанное с перераспределением капитала.

Первые два варианта в явном виде связаны с образованием на базе прежних подразделений предприятия самостоятельных предприятий. 3-6 варианты предполагают, что второй стороной сделки может быть любое лицо, в том числе (кроме 6 варианта) и персонал подразделения. 7 вариант предполагает участие нескольких юридических лиц.

1.Разукрупнение реструктуризируемого предприятия путем учреждения дочерних предприятий

Общие положения

Согласно Гражданскому Кодексу РФ, "Хозяйственное общество признается дочерним, если другое (основное) {в нашей случае - реструктуризируемое} хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества. На приводимой ниже схеме показана процедура учреждения дочернего предприятия в "общем" виде (см. рис. 33).

Процедура

Сохранение тесных производственно-технологических связей реструктуризируемого предприятия (материнской компании) и бизнес-единиц (дочерних компаний) предполагает дополнительное закрепление в учредительных документах определение порядка хозяйственных взаимоотношений материнской и дочерней компании, в т.ч.

- механизм ценообразования во взаимных поставках;
- степень приоритетности поставок при формировании портфеля заказов;
- регламентация процесса поставок и снабжения;
- степень свободы в выборе альтернативных поставщиков и покупателей;
- влияние деятельности дочерних фирм на работу материнской компании;
- условия аренды у нее элементов основного капитала (если такая применяется)
- ответственность за социальное и бытовое обеспечение рабочих и др.

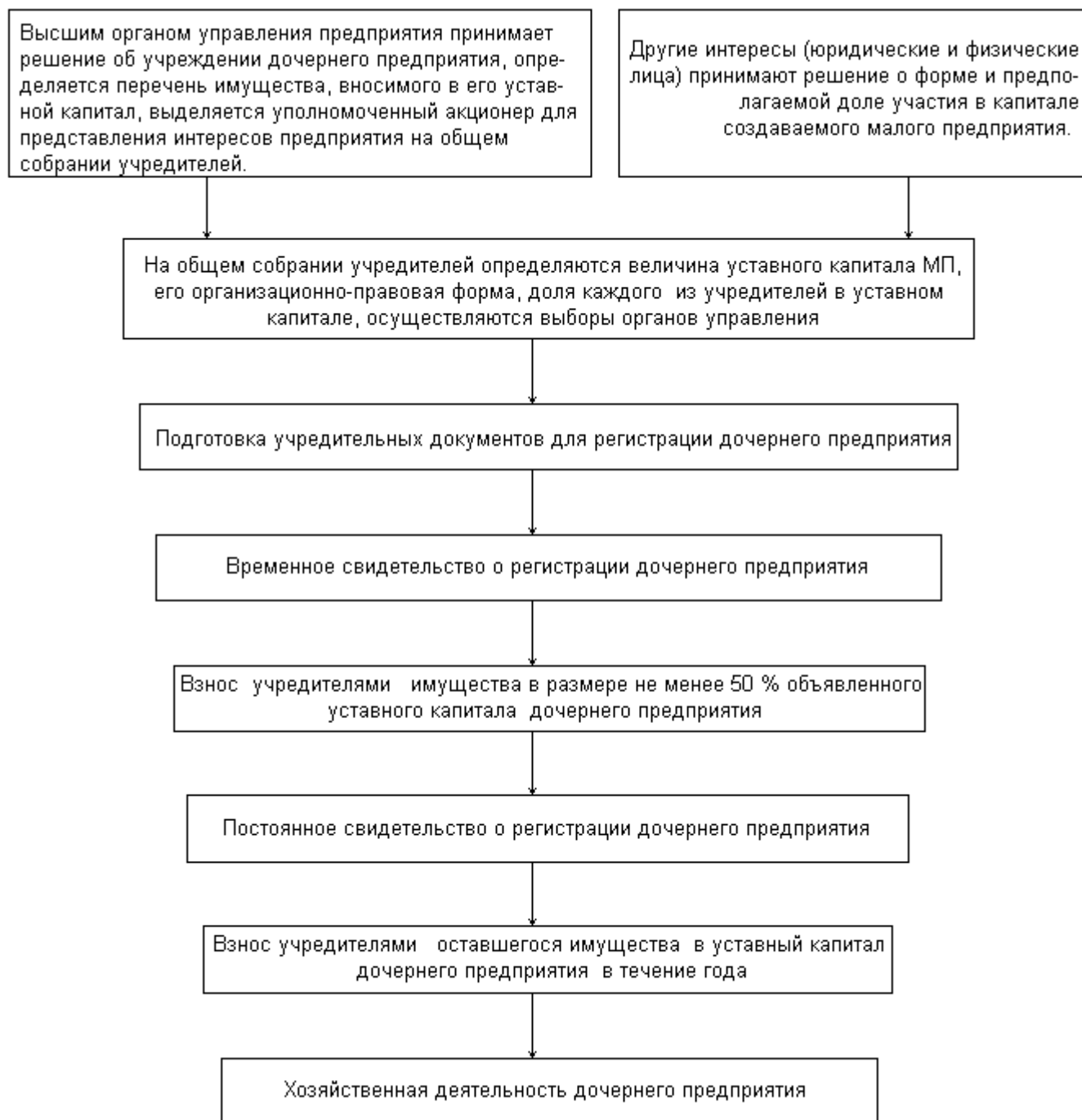


Рис. 33. Разукрупнение реструктуризируемого предприятия путем учреждения дочернего.

Предпосылки реализации

Необходимыми условиями реализации этого механизма являются следующие.

1. Поскольку этот вариант предполагает наибольшую тесноту производственно-технологических связей реструктуризируемого и вновь образуемых предприятий, необходимо наличие относительно стабильного положения реструктуризируемого предприятия, дабы оно могло оказать поддержку новым предприятиям или хотя бы не обременять их собственными долгами и невыгодными хозяйственными связями. Поддержка может осуществляться различными видами активов: юридических ограничений на передачу имущества одного предприятия другому нет, если

предприятие, отчуждающее какое-либо имущество, является его собственником.
2. Позитивное решение проблемы собственности (степень свободы в управлении, условия передачи капитала в дочерние предприятия), нахождение оптимального соотношения участия в капитале создаваемых фирм крупного предприятия-владельца реструктуризируемого капитала, новых частных владельцев, располагающих личными накоплениями, а также иных юридических лиц.

Так или иначе, процессу разукрупнения производства необходима поддержка для получения капиталовложений и управленческих ресурсов, и проходить он может постепенно, вероятно, через стадию, в которой крупное предприятие выступает в роли холдинговой компании (или финансово-промышленной группы) до момента, когда капитал, если это экономически целесообразно, будет максимально сконцентрирован в руках новых частных владельцев.

Степень участия предприятия во вновь учреждаемой фирме зависит от следующих факторов, показанных на рисунке 37.

В случае низкой степени производственно-технологической зависимости реструктуризируемого предприятия от вычленяемого и отсутствия у первого интереса участвовать в прибылях, в дальнейшем доля предприятия-учредителя она может быть выкуплена трудовым коллективом, управляющими, иными физическими и юридическими лицами.

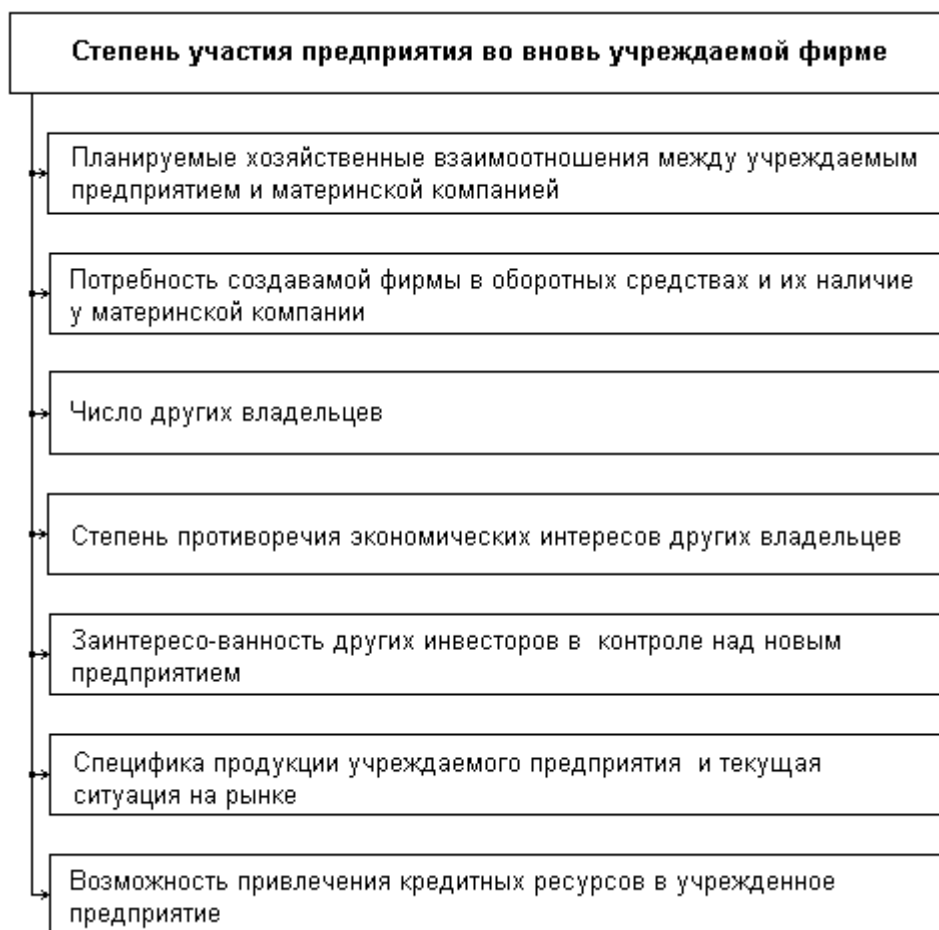


Рис. 37. Факторы, определяющие степень участия материнской компании в капитале дочерней.

2. Реструктуризация путем выделения предприятий

Общая характеристика

Выделение - одна из форм реорганизации предприятия. Процедуры его осуществления отражены в Гражданском кодексе и Федеральном законе "Об акционерных обществах". В соответствии с этими документами "под выделением предприятия из состава реструктуризируемого понимается создание юридического лица с передачей ему части прав и обязанностей реорганизуемого предприятия без прекращения последнего".

При использовании данного механизма созданная фирма будет лишена основных льгот малых предприятий, даже если окажется, что не менее 75 % ее собственников будут являться физическими лицами и малыми предприятиями.

Особенностью выделения по сравнению с учреждением является то, что предприятие, созданное в процессе выделения: независимо по собственности от реструктуризируемого, но зависимо от владельцев последнего. В силу этого оно может контролироваться в интересах реструктуризируемого предприятия.

При выделении существует два варианта участия реструктуризируемого предприятия в капитале выделяемого:

- 1) Реструктуризируемое предприятие вносит в уставный фонд выделенного юридического лица часть своего имущества.
- 2) Реструктуризируемое предприятие выкупает акции или доли выделенного юридического лица. В дальнейшем доля реструктуризированной компании в капитале новой фирмы может уменьшаться путем ее продажи (частично или полностью) сторонним инвесторам.

Процедура

Механизм выделения, в принципе, схож с учреждением дочерних фирм.

1. Высшим органом управления реструктуризируемого предприятия принимается решение о:
 - порядке и условиях реорганизации путем выделения,
 - создании нового юридического лица,
 - его организационно-правовой форме,
 - утверждении разделительного баланса,
 - возможности конвертации акций (или долей) реструктуризируемого предприятия в акции или доли выделяемого предприятия и порядке такой конвертации.
2. Подготавливаются учредительные документы и разделительный баланс создаваемой фирмы, в соответствии с которым к последней переходит часть прав (имущественных и неимущественных) и обязанностей реорганизованного предприятия.
3. Выделенное лицо регистрируется в общем порядке. При этом орган, принявший решение о выделении, обязан письменно уведомить об этом кредиторов реструктуризируемого предприятия, которые в этом случае вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательств и возмещения убытков. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного юридического лица по тем или иным обязательствам, вновь образованное предприятие несет солидарную ответственность этим обязательствам перед кредиторами.

Предпосылки реализации

Те же, что и учреждения дочернего предприятия, если на выделяемое предприятие не переносится часть долгов реструктуризируемого. В противном случае таких изначальных условий может не быть.

3. Аренда имущества реструктуризируемого предприятия

Общая характеристика

Под арендой (имущественным наймом) имущества Гражданский Кодекс РФ подразумевает "предоставление имущества во временное владение и пользование или во временное владение. При этом плоды, продукция и доходы, полученные в результате использования арендованного имущества, являются собственностью лица, получившего имущество в аренду".

Основными условиями арендных отношений, фиксируемыми в договоре аренды, являются:

- наименование, количество и стоимость передаваемых в аренду элементов имущества;
- порядок и сроки передачи, а также ответственность арендодателя за состояние передаваемого имущества;
- величина арендной платы, с учетом начисленного и реального износа основных средств;
- сроки платежей и ответственность арендатора в случае их нарушения;
- ответственность арендодателя за утерю, разрушение, преждевременный износ имущества, произошедшие в процессе эксплуатации;
- условия осуществления капитального и текущего ремонта имущества
- ответственность арендатора за своевременный возврат имущества арендодателю по истечению срока аренды.

Процедура

С точки зрения экономической теории, арендная плата складывается из суммы амортизационных отчислений, налога на имущество и комиссионных, выплачиваемых арендодателю за предоставление имущества в хозяйственное пользование, представляющих собой процент от стоимости передаваемого имущества (как правило, близкий к проценту по долгосрочному банковскому кредиту). В случае, если арендатор связан с арендодателем поставками продукции (услуг производственного характера), в величину арендной платы может быть зачтена стоимость поставок. На практике эти принципы не всегда реализуются, то есть в России спрос и предложение на местных рынках производственных активов редко формируют цены, учитывающие среднюю доходность на финансовых рынках.

Имущество, передаваемое в аренду, может быть оценено по остаточной стоимости, либо на основе сложившейся величины договорных цен на имущество, обладающее соответствующими эксплуатационными характеристиками. В случае, если арендатор связан с арендодателем поставками продукции (услуг производственного характера), причем арендодатель на момент заключения договора аренды имеет значительную задолженность перед арендатором, стоимость передаваемого имущества может быть уменьшена на величину задолженности. Тот же самый механизм зачета может быть применен, если имущество выкупается арендатором у арендодателя.

Если арендодатель, приобретающий у арендатора продукцию (услуги производственного характера), не в состоянии своевременно рассчитываться за поставки, сумма долга списывается при периодическом перезаключении договора аренды.

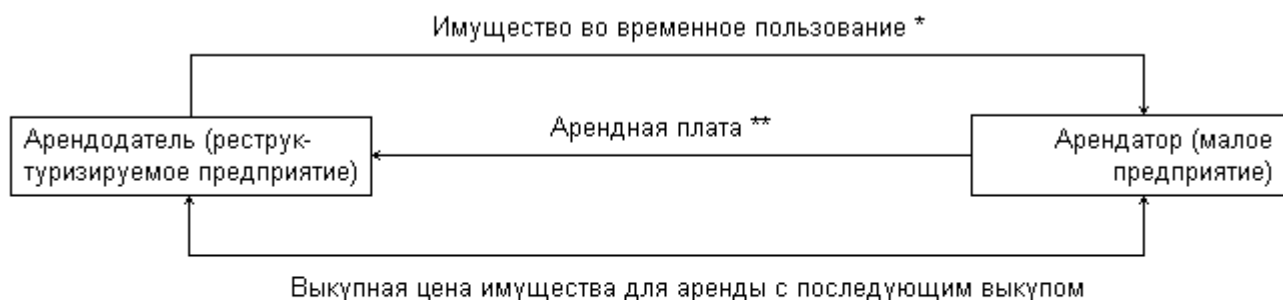
Срок действия договора аренды может быть определен контрагентами как оставшееся время до момента амортизационного списания имущества, но окончательно его продолжительность может быть определена на основе анализа и прогноза динамики цен на аналогичное имущество и ставок долгосрочного кредитования, поскольку при их изменении требуется пересмотр величины арендной платы, что можно сделать лишь при перезаключении (продлонгации) договора. В случае, если действует механизм зачета задолженности арендодателя перед арендатором по обязательствам, не связанным с договором аренды, сроки перезаключения последнего должны регулироваться в соответствии с прогнозом роста задолженности.

Арендные отношения в процессе реструктуризации могут быть соединены с процессом перераспределения долговых обязательств арендодателя третьим лицам. Так, например,

если реструктуризируемое предприятие имеет задолженность перед бюджетом по выплате налогов, часть этой задолженности или вся она может быть учтена при учреждении муниципального малого предприятия, которое арендует имущество (часть имущества) у крупного предприятия.

Арендные отношения в процессе реструктуризации могут быть соединены с процессом перераспределения долговых обязательств арендодателя третьим лицам. Так, например, если реструктуризируемое предприятие имеет задолженность перед бюджетом по выплате налогов, часть этой задолженности или вся она может быть учтена при учреждении муниципального малого предприятия, которое арендует имущество (часть имущества) у крупного предприятия.

Общая схема механизма отражена на рис. 34.



* С зачетом накопленной до реструктуризации задолженности по заработной плате перед коллективом малого предприятия.

** С учетом текущей задолженности по оплате продукции (услуг) перед малым предприятием.

Рис. 34. Аренда имущества реструктуризируемого предприятия.

Предпосылки реализации

Общим основанием для сдачи активов в аренду является превышение арендной платой (без амортизации и налога на имущество) прибыли на капитал при их использовании непосредственно его собственником. В случае, если собственником активов является реструктуризируемое предприятие, целесообразность их передачи другим предприятиям в возмездное платное пользование определяется следующими факторами:

- имущество не используется собственником в текущей хозяйственной деятельности, то есть не приносит дохода;
- имущество используется собственником, но приносит убытки по структурно-технологическим причинам;
- имущество не может быть вовлечено в хозяйственный оборот по экономическим причинам (например, не хватает оборотных средств для организации производства).

Выбор из альтернативных вариантов (сдавать или не сдавать имущество в аренду) возникает, если речь идет об активах, не приносящих прибыль по организационным причинам. При осуществлении этого выбора необходимо оценить затраты, которые понесет предприятие, проводя оздоровительные организационно-технические мероприятия самостоятельно. Окончательное решение может быть принято только при рассмотрении конкретного варианта, однако, с высокой долей вероятности можно сказать, что организационное оздоровление непрофильных производств по определению не может быть полноценным при отсутствии квалифицированных кадров (как управленческих, так и производственных). Поэтому сдача в аренду активов подобного рода вполне оправдана.

Менее очевидна целесообразность аренды в отношении имущества подразделений вспомогательного производства, поскольку они технологически сопряжены с подразделениями основного производства. Если технико-экономический вариант реструктуризации предполагает сохранение последних в структуре предприятия (а вообще-то сдавать имущество в аренду предприятие может, если оно является его собственником или арендатором, то есть существует как юридическое лицо), встает вопрос о сохранении производственно-технологических связей между организационно разделяемыми частями имущественного комплекса. В этом случае предметом сравнения при принятии решения о сдаче в аренду являются отпускные цены внутреннего оборота (удельные затраты на содержание подразделений вспомогательного производства), ориентировочные затраты предприятия на приобретение услуг будущих малых предприятий, образованных на основе этих подразделений (договорные цены) и поступления от арендных платежей. Если разница между затратами на продукцию (услуги) производственного характера после разделения и рассчитанными за этот же срок арендными платежами будет меньше затрат до разделения, сдача в аренду имущества подразделений вспомогательного производства малым предприятиям, для реструктуризируемого предприятия экономически целесообразна.

В случаях вычленения непрофильного производства, и в случаях вычленения вспомогательных производств (при условии, что их имущество предполагается использовать в том же самом виде хозяйственной деятельности) альтернативой аренде может стать выделение подразделений в самостоятельные предприятия или учреждение новых предприятий. Выбор между этими альтернативами определяется, во-первых, все той же степенью взаимной технологической зависимости подразделений, а во-вторых, целесообразностью разделения риска хозяйственной деятельности самостоятельных коммерческих структур для реструктуризируемого предприятия. Если в портфеле заказов новых предприятий значительная доля будет приходиться на сторонних потребителей, этот риск, безусловно, возрастает. В этом случае сдача в аренду, безусловно, предпочтительнее участия в капитале.

Когда речь идет о передаче имущества подразделений, нерентабельных по структурно-технологическим причинам, степень технологической зависимости уже не играет такой роли. Если основное производство как жизнеспособное при этом сохраняется, то только при условии нахождения альтернативных источников ресурсов (услуг производственного характера). При этом сдача в аренду имущества неработоспособных подразделений уже может быть не обставлена дополнительными условиями (в частности, сохранением в каких-то масштабах внутренней кооперации) и может сравниваться с вариантами возмездной передачи имущества. Здесь же важны уже не столько технико-экономические характеристики работающих элементов хозяйственной структуры, сколько финансово-экономические. В частности, речь идет о ликвидности баланса предприятия, о соотношении краткосрочных финансовых потребностей и имеющихся ликвидных средств, об улучшении структуры баланса. Достаточная ликвидность предприятия позволяет ему предпочесть аренду возмездной передаче.

4. Продажа имущества реструктуризируемого предприятия

Общая характеристика

Данный вариант предусматривает реализацию части имущества реструктуризируемого предприятия (как правило, неиспользуемого) в целях повышения ликвидности активов либо уменьшения обязательств перед кредиторами. При этом нет необходимости формировать разделительный баланс: все финансовые операции проводятся в рамках существующего баланса реструктуризируемого предприятия с изменением его структуры.

Процедура

Реструктуризируемое предприятие готовит список основных средств, планируемых к выставлению на продажу с указанием предполагаемых цен. Через каналы средств массовой информации, а также местную администрацию (в случае, если потенциальные покупатели могут быть в регионе) подготовленная информация доводится до сведения руководителей предприятий и предпринимателей, которые при определенной заинтересованности и при содействии представителей местной администрации (или фонда) связываются с руководством реструктуризируемого предприятия.

Базой для определения цены сделки является балансовая стоимость имущества (с учетом износа). Но, вероятнее всего, цена продажи будет относительно низкой, что объясняется двумя основными причинами:

- оборудование, здание и сооружения уже изношены;
- реструктуризируемое предприятие вынуждено продавать его дешевле, если оно находится в кризисе ликвидности, т.е. остро нуждается в "живых" деньгах.

Механизм расчетов за проданное имущество может быть различным в зависимости от состояния задолженности реструктуризируемого предприятия. В случае, если его банковский счет арестован, поступающие от продажи суммы могут быть без его согласия списаны в счет погашения долгов.

Поскольку предприятия являются априори менее платежеспособными покупателями, продажа имущества финансовому посреднику - более вероятный вариант. Однако далеко не все банки имеют право на ведение деятельности подобного рода, поэтому сделка купли-продажи официально может выглядеть как кредитование под залог имущества. В ее рамках происходит заключение кредитного договора, заемщиком по которому будет выступать реструктуризируемое предприятие, а кредитором банк. Кредитный договор заключается на сумму, которая является равной стоимости продаваемых предприятием основных фондов. При этом предприятие может загодя объявить стоимость продаваемого имущества, которая будет несколько выше. Эта объявленная сумма рассчитывается таким образом, чтобы с учетом срока кредитования (а обоим сторонам выгодно уменьшить этот срок) она была бы равна сумме кредита с процентами по нему. Это условие не является обязательным, однако может уберечь банк от излишнего внимания по поводу понесенных финансовых потерь. Вместе с указанным документом готовится договор залога, в котором указывается, что имущество реструктуризируемого предприятия является залогом возврата выдаваемого банком кредита. Одновременно заключается и договор о предоставлении отступного, согласно которому при невозврате кредита заложенное имущество переходит в собственность банка. В день выдачи средств предприятие получает необходимую им сумму финансовых ресурсов и далее уже в схеме не участвует. Далее, при наступлении срока погашения кредита, последний, естественно, не гасится. Банк, в соответствии с находящимися у него документами получает в собственность предмет залога, то есть имущество реструктуризируемого предприятия. Таким образом, интересы каждого из участников операции соблюдены. Предприятие, избравшее такой вариант, рискует ухудшить себе структуру баланса, что может сказаться на его репутации как плательщика. Однако, с другой стороны, совершенно не очевидно, что для предприятия, уже имеющего по всем документам значительные долги, появление еще одного непокрытого обязательства является таким важным. Зато можно рассмотреть такую ситуацию, когда предприятие считает совершенно необходимым для последующей деятельности расплатиться с каким-либо партнером. Сделать это обычным образом через свой расчетный счет представляется затруднительным по причине того, что все средства, поступающие на него, списываются в счет погашения задолженности перед бюджетом. Но средства, полученные

от банка в качестве кредита, могут быть зачислены на специальный ссудный счет и направлены контрагенту, минуя расчетный счет.

В изложенной выше схеме в роли посредника может выступать и производственное предприятие, а кредит может быть и товарным. Такой механизм не решит проблемы реструктуризируемого предприятия с денежными средствами, однако, например, может позволить поддержать производственный процесс.

Если говорить конкретнее, то взаимодействие сторон при таком подходе будет выглядеть следующим образом. Поставщик проявляет интерес к определенным основным фондам реструктуризируемого предприятия. Стороны заключают договор на поставку какого-либо товара. Платежеспособность реструктуризируемой структуры подтверждается ее основными средствами, которые, по сути дела, выступают в качестве залога. Поставка происходит в соответствии с требованиями договора, однако остается неоплаченной. По существующему договору поставщик обращает взыскание на основные средства покупателя. Таким способом основные средства меняют своего владельца. Здесь же возможен и еще один подвариант, когда реструктуризируемое предприятие расплачивается, например, векселем. При наступлении срока погашения векселя никакого движения средств не происходит. Гарантацией выполнения данного обязательства опять же оказываются основные средства.

Предпосылки реализации

В общем случае предпосылкой продажи является острый дефицит ликвидных средств у реструктуризируемого предприятия. Если же у него возникающие финансовые трудности носят временный характер, т.е. предприятие не стоит на грани банкротства, продажа имущества (особенно формирующего производственный костяк) - излишне радикальный вариант.

Вторая сторона вопроса - наличие покупателей, обладающих высокой степенью платежеспособности. Из их списка целесообразно исключить местные бюджеты по причине отсутствия у последних денежных средств на приобретение. Таким образом, стоит рассмотреть только другие предприятия и финансовых посредников, необходимым условием заключения сделки с которыми является наличие у них денежных средств.

Поскольку продаже, как правило, подлежит морально и физически изношенное оборудование, остаточная стоимость которого низка, среди покупателей -предприятий чаще будут фигурировать малые.

Что касается интереса к основным фондам со стороны финансовых посредников, то уже термин "посредники" говорит о том, что структуры финансового сектора должны искать выгоду в последующем перераспределении выкупленных основных средств (перепродажа или лизинг). Исключением является покупка финансовой структурой зданий непроизводственного характера для удовлетворения собственных нужд, программ по развитию и т.п.

Соответственно, заинтересованность финансовых посредников напрямую зависит от существования потенциальных покупателей на продаваемое имущество, деловой активности в регионе и т.п.

5. Реализация части имущества реструктуризируемого предприятия путем проведения взаимозачетов

Общая характеристика

Взаимозачет между предприятием и его контрагентом может быть проведен на основе договора, действие которого наступает при условии отсутствия просроченной задолженности перед кредиторами с приоритетными требованиями.

Основные принципы организации местного самоуправления вполне позволяют урегулировать взаимоотношения отдельно взятого предприятия с региональным бюджетом. В соответствии с Законом "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", органы местного самоуправления управляют муниципальной собственностью, к которой относятся средства регионального бюджета, они также осуществляют права собственника в отношении имущества, входящего в состав муниципальной собственности. Закон также оговаривает, что отношения органов местного самоуправления с предприятиями, организациями и учреждениями, не находящимися в муниципальной собственности, строятся на основе договоров.

При погашении недоимок предприятия в местный бюджет за счет перехода части его имущества в собственность органов местного самоуправления недополученные доходы так или иначе пойдут в региональный бюджет в качестве средств, поступающих от использования муниципальными органами перешедшего в их распоряжение имущества предприятия. Согласно действующему законодательству "они вправе передавать объекты муниципальной собственности во временное или постоянное пользование физическим и юридическим лицам, сдавать в аренду, отчуждать в установленном порядке, а также совершать с имуществом, находящимся в муниципальной собственности иные сделки, определять в договорах и соглашениях условия использования приватизируемых или передаваемых в пользование объектов, также органы местного самоуправления вправе в соответствии с законом создавать предприятия, учреждения и организации для осуществления хозяйственной деятельности".

Порядок проведения взаимозачетов, например, в г. Москве не включает положений, определяющих действия уполномоченных к проведению зачета исполнительных органов в качестве стороны Соглашения, хотя нормативных ограничений для их участия в такого рода сделке тоже не существует. Гражданский Кодекс и "Закон об общих принципах организации местного самоуправления в РФ" наделяют органы местного самоуправления правами юридического лица, так что они являются полноправными участниками гражданских правоотношений.

Осуществление расчета предприятия с бюджетом посредством передачи имущества помимо всех этих условий потребует целого пакета документов, в который как минимум входят:

- заявление предприятия-плательщика на проведение зачета;
- проект соглашения на проведение зачета между предприятием и органами местного самоуправления (при этом соглашение (договор) о зачете платежей составляется в нескольких экземплярах - для сторон соглашения и налоговой инспекции (органа, осуществляющего учет платежей), которая, в свою очередь, сверяет экземпляры и погашает задолженность);
- подтверждение территориальной налоговой инспекции о наличии задолженности у предприятия по платежам в местный бюджет;
- выверки расчетов между участниками зачета (сумма задолженности, сумма оценки имущества и т. д.).

Процедура

Предприятие должно само инициировать погашение задолженности перед местным бюджетом по схеме: стоимость части имущества предприятия = сумма налоговой задолженности. В противном случае об управляемом процессе реформирования его организационной структуры не может быть и речи. Принудительные процедуры обращения

взыскания на имущество предприятия (даже и без банкротства) мы не можем рассматривать как механизм формирования структуры предприятия.

Таким образом, в данном случае эффективнее всего рассчитаться с недоимками по налоговым платежам организация может путем представления части своего имущества в счет погашения задолженности местному бюджету.

Имущество структуры-должника может быть переведено как в собственность органов местного самоуправления, так и в собственность уже существующих муниципальных организаций, а также в собственность предприятий, не являющихся муниципальными, но финансируемых местным бюджетом (в счет текущего финансирования) (рис35).

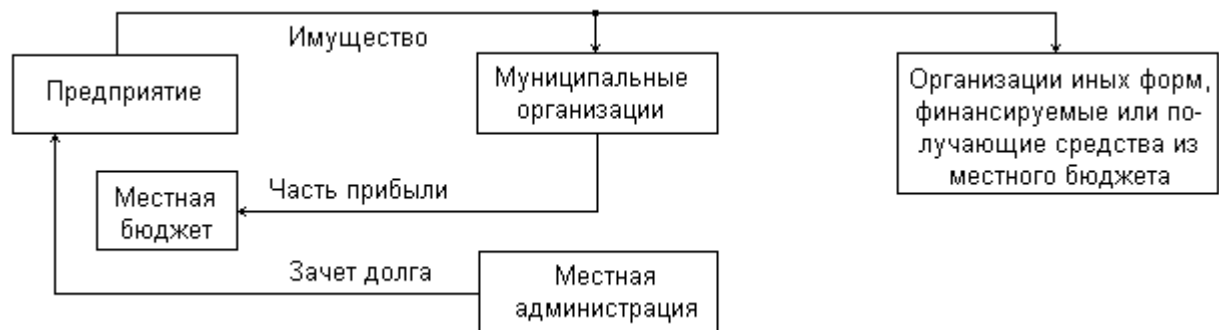


Рис.35. Варианты использования имущества, пошедшего в счет погашения задолженности перед местным бюджетом.

Проблема оценки передаваемого имущества решается договоренностью сторон, хотя преимущество оказывается за местной администрацией, так как она, по всей видимости, является покупателем-монополистом. Стороны могут также прибегнуть к оценке имущества независимыми экспертами, оплата услуг которых, скорее всего, производится за счет предприятия-должника.

Предпосылки реализации

По сравнению с п.5 прибавляется еще одно исходное условие: покупатель имущества является одновременно и кредитором Вашего предприятия.

Наиболее вероятные варианты действия рассматриваемого механизма преобразования организационной структуры предприятия - когда имущество предприятия идет в счет погашения задолженности перед покупателем и когда имущество идет на погашение задолженности перед местным бюджетом.

Основными предпосылками заключения соглашения между органами местного самоуправления и предприятием-недоимщиком о переходе прав собственности части имущества предприятия в счет налоговых неустоек являются следующие:

- наличие задолженности по платежам в местный бюджет (основная масса которой приходится на налог на имущество предприятия), а также контрагентам;
- наличие имущества у предприятия, непосредственно не участвующего в производстве и не приносящего дохода;
- отсутствие у предприятия ликвидных средств для погашения задолженности;
- невозможность для предприятия продать неиспользуемое имущество в необходимые сроки;
- наличие у контрагента заинтересованности в приобретении производственных активов (успешное ведение хозяйственной деятельности вообще и в отрасли реструктуризируемого предприятия - в случае реализации оборудования);
- величина издержек на демонтаж, перевозку и установку оборудования, организацию

производственного процесса на новом месте не должны превышать определенного уровня, необходимого для эффективного использования оборудования кредитором;

- (только для взаимозачета с контрагентом) одобрение со стороны местной администрации в случае, если контрагент не зарегистрирован на ее территории, а сокращение поступлений налога на имущество реструктуризируемого предприятия не компенсируется ростом поступлений прочих налогов (прежде всего, на его доходы);
- (только для взаимозачета с местным бюджетом) существование положения о порядке взимания налога на имущество, при котором органы местного самоуправления освобождаются от его уплаты;
- (только для взаимозачета с местным бюджетом) органы местного самоуправления заинтересованы в получении сумм, причитающихся местному бюджету по налоговым платежам, а также в дополнительной прибыли.

6. Безвозмездная передача имущества

Общая характеристика

В соответствии с Гражданским Кодексом РФ при безвозмездной передаче (дарении) "одна сторона (даритель) ... передает или обязуется передать другой стороне (одаряемому) вещь в собственность, либо имущественное право (требование) к себе или к третьему лицу, либо освобождает или обязуется освободить ее от имущественной обязанности перед собой или перед третьими лицами" без встречной передачи вещи (права) или встречного обязательства.

Процедура

Значимыми условиями сделки безвозмездной передачи имущества являются: стоимость и сроки передачи (как правило, для передачи местному бюджету).

Стоимость сделки определяется остаточной стоимостью имущества (первоначальной за вычетом износа).

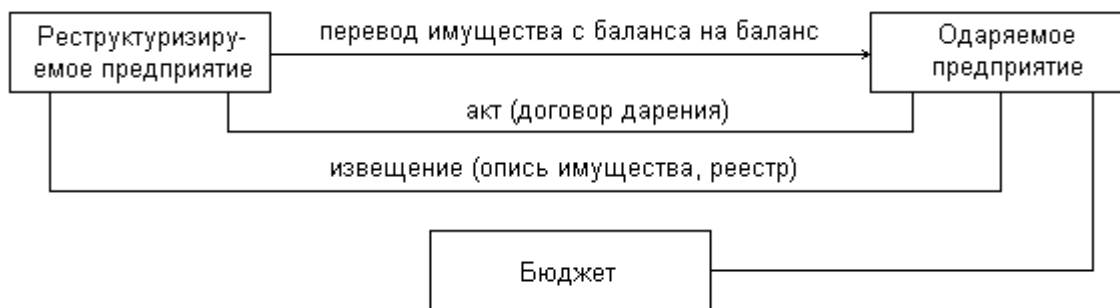


Рис. 36.Безвозмездная передача имущества.

Для любого изменения организационной структуры необходимо наличие каких-либо предпосылок. Поэтому теперь мы рассмотрим условия, которые могут повлиять на выбор того или иного варианта реструктуризации организационной структуры.

Предпосылки реализации

Безвозмездная передача может быть экономически целесообразной в тех случаях, когда совершение возмездной сделки затруднено по каким-либо причинам. Этими причинами могут быть:

- невозможность полноценного (доходного) вовлечения имущества в хозяйственный оборот из-за высокого морального и физического износа имущества;
- узкая область хозяйственного использования имущества и отсутствие достаточного для формирования цены спроса на него.

Кроме того, в некоторых случаях безвозмездная передача производится в рекламных и политических целях, то есть обусловлена желанием дарителя создать себе положительный имидж в глазах аудитории, с которой связаны его экономические интересы.

При передаче имущества на баланс местных властей сроки передачи, как правило, зависят от возможностей местного бюджета, то есть от финансовой способности местной администрации принять на свой баланс убыточные активы.

Наличие определенных предпосылок для выбора того или иного изменения организационной структуры на предприятии еще не гарантирует успеха реструктуризации. Поэтому теперь сравним преимущества и недостатки каждого из предложенных механизмов.

! Сравните преимущества и недостатки каждого из механизмов преобразования структуры

После того, как определена юридическая возможность и экономическая целесообразность реализации определенных механизмов реструктуризации, остается выбрать из допустимых вариантов оптимальный. А для этого надо сравнить преимущества и недостатки всех допустимых вариантов (табл. 9).

Вариант	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Продажа имущества	1. Сравнительно быстрое получение относительно крупной суммы денежных средств. 2. Списание полученных основных средств с баланса, что влечет за собой повышение показателей ликвидности. 3. Отсутствие необходимости уплаты налога на имущество.	1. Потеря возможных доходов от использования продаваемого имущества в будущем. 2. Трудности в поиске покупателей, которые обладали бы достаточно крупными средствами для полного выкупа имущества.
Сдача основных средств в аренду	1. Появление стабильного источника дополнительного дохода. 2. Возможность использования основных средств в будущем для развития собственной хозяйственной деятельности.	1. Необходимость уплаты налога на имущество. 2. Распределение денежных поступлений от использования активов на долгосрочный период.
Создание предприятия	1. Получение дохода в долгосрочном периоде в виде дивидендов (если таковые могут быть). 2. Отсутствие необходимости уплаты налога на передаваемое в уставный капитал имущество. 3. Списание основных средств с баланса, что влечет за собой повышение показателей ликвидности. 4. Возможность продать акции или доли дочернего	1. Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. 2. В некоторых случаях появляется солидарная ответственность по обязательствам дочернего предприятия.

	предприятия в будущем.	
Выделение предприятия	1. Улучшение структуры баланса 2. Возможность продать акции или доли малого предприятия в будущем. 3. Экономия по налогу на имущество	1.Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. 2.Потеря потенциально производи-тельных активов
Зачет долгов	1. Улучшение структуры баланса 2. Возможность продать акции или доли малого предприятия в будущем. 3. Экономия по налогу на имущество	1.Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. 2.Потеря потенциально производи-тельных активов
Зачет долгов	1. Уменьшение задолженности 2. Экономия по налогу на имущество	1.Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде 2.Потеря потенциально производи-тельных активов
Безвозмездная передача	1.Экономия по налогу на имущество 2.Улучшение структуры баланса	1.Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде 2.Потеря потенциально производи-тельных активов

Табл.9. Оценка вариантов распоряжения полученного имущества с точки зрения крупных предприятий.

Каждый из механизмов характеризуется своей комбинацией положительных и отрицательных сторон так, что окончательный выбор механизма зависит от конкретного предприятия.

Пример 55. Рефтинская ГРЭС
Особенности выбора механизма реструктуризации этого предприятия были таковы:
- Рефтинская ГРЭС - одно из производств объединения "Свердловэнерго", которое ведет хозяйственную деятельность на основных фондах, арендованных у РАО "ЕС России". Таким образом, реализация всех вариантов, предполагающих перераспределение имущества, либо невозможна, либо обусловлена вовлечением арендодателя (РАО) в процесс реструктуризации;
- Рефтинская ГРЭС имеет значительную задолженность по налогам перед региональным бюджетом;
- содержание убыточных непрофильных производств неблагоприятно отражается на конкурентоспособности профильного вида услуг.
С учетом сказанного был выбран вариант передачи имущества непрофильных производств Рефтинская ГРЭС в субаренду существующим малым предприятиям.

Пример 56. Ярцевский завод "Двигатель"
Особенности выбора механизма реструктуризации этого предприятия были таковы:
- основное производство Ярцевский завод "Двигатель" является неконкурентоспособным в значительной степени из-за того, что включает технологически отсталый и с большим физическим износом основных фондов литейный передел
- финансовое состояние Ярцевский завод "Двигатель" крайне тяжелое и требует

немедленного пополнения запаса ликвидных средств
С учетом сказанного был выбран вариант продажи имущества заготовительного передела основного (литейное производство) и двух подразделений вспомогательного (теплосиловой цех и цех водоснабжения и канализации) производств с сохранением в исходной структуре предприятия завершающего передела основного производства -дизельного.

Пример

57.

"Дормаш".

В состав "Дормаша" входит лишь одно подразделение, неконкурентоспособное по структурно-технологическим причинам - это завод спецтехники. На это подразделение нашелся покупатель, и поэтому его решено было продать, что улучшало баланс предприятия и обеспечивало приток ликвидности.

Кузнечно-литейный комплекс с низкой конкурентоспособностью решено было оставить в структуре предприятия на определенный срок с условием оздоровления производства в течение этого времени. Это подразделение, а также конкурентоспособные завод землеройных машин и сталепрокатный комплекс решено было преобразовать в бизнес-единицы с большой степенью самостоятельности.

4.3. Финансово-промышленные группы

Вполне возможен вариант, при котором реструктуризация приведет к возможности и необходимости формирования на базе основного производства финансово-промышленной группы. Возможно, в настоящий момент такой подход не очень актуален, однако полностью не принимать его во внимание мы не можем. Но прежде всего постараемся кратко осветить несколько различных вариантов партнерских отношений с другими предприятиями.

! Рассмотрите варианты оформления стратегического партнерства с другими предприятиями, не связанные с перераспределением собственности

Ассоциация предприятий

Это вновь созданная организация, которая выполняет работы по заказам нескольких предприятий и благодаря этому координирует их деятельность. Как правило, цель ассоциаций - лоббирование интересов входящих в их состав предприятий в органах государственной власти. Вновь созданные организации могут выполнять функции поиска новых рынков сбыта, вести научные исследования в интересах предприятий, оказывать помощь в материально-техническом снабжении.

Ассоциация предприятий может координировать действия предприятий, но делать это на неформальной основе путем выработки рекомендаций и консультаций с руководителями или собственниками предприятий. Создание подобной организации представляется целесообразным при объединении большого числа родственных, технологически слабо связанных между собой предприятий.

Сбытовая организация

Данная структура способна осуществлять сбыт производимой продукции, распределять заказы на ее производство и благодаря этому выступать координатором деятельности предприятий. Сбытовая организация может взять на себя и функции организации послепродажного сервисного обслуживания поставляемой продукции, что способствует росту объемов сбыта. Создание организаций для координации деятельности участников технологической цепочки имеет большое значение для повышения эффективности деятельности предприятий, так как решение проблемы сбыта продукции и привлечения новых потребителей является ключевым для обеспечения их развития.

! Рассмотрите возможность слияния капитал а Вашего предприятия с капиталами других предприятий

Если при выборе варианта организационной структуры Вы обнаружили, что получите преимущество от вступления в стратегическое партнерство с поставщиками ресурсов, потребителями (покупателями), финансовыми структурами, оформить это слияние логично созданием финансово-промышленной группы.

Общая характеристика

Финансово-промышленная группа - совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест" (статья 2 "Закона РФ о финансово-промышленных группах".

Процедуры образования

Российское законодательство исходит из двух основных форм организации ФПГ: холдинга и системы участия. При этом под последней понимается объединение капиталов).

Холдинг, как форма организации финансово-промышленной группы, предполагает наличие материнской и дочерних компаний, где первая владеет (имеет в их уставном капитале контрольные пакеты акций) вторыми. Такая ФПГ создается путем поглощения (скупки) или создания новых зависимых по собственности предприятий. В этом механизм создания ФПГ похож на рассмотренный ранее механизм учреждения дочерних предприятий.

Для регистрации ФПГ в России центральная компания ФПГ предоставляет в Государственный комитет РФ по промышленной политике необходимые для регистрации документы :

- заявку на создание ФПГ; - договор на создание ФПГ (исключение составляют ФПГ, образованные основным и дочерними обществами);
- нотариально заверенные копии свидетельства о регистрации, учредительных документов, а также копии реестров акционеров (для АО) каждого из участников, включая центральную компанию ФПГ;
- заключение антимонопольного комитета (ГКАП РФ), Госкомимущества РФ;
- организационный проект.

В некоторых случаях могут быть установлены дополнительные требования по составу необходимых для регистрации ФПГ документов. Кроме того, часто запрашивается согласие местных администраций, на территории которых расположены участники, а иногда даже и отраслевых министерств и ведомств. Решение о государственной регистрации принимается в двухмесячный срок на основе экспертизы предоставленных документов. По результатам их рассмотрения принимается решение:

- об отказе в регистрации;
- о возврате документов на доработку;
- о регистрации ФПГ.

В случае принятия решения о регистрации ФПГ выдается свидетельство, содержащие полное наименование ФПГ с обязательным включением слов "финансово-промышленная группа". При этом использование слов "финансово-промышленная" в наименовании любого юридического лица, кроме центральной компании ФПГ, не допускается.

"Центральная компания - юридическое лицо, учрежденное всеми участниками договора о создании ФПГ или являющимся по отношению к ним основным обществом и уполномоченным в силу закона или договора на ведение дел ФПГ" (ст.11 "Закона РФ о финансово-промышленных группах). О принципах формирования центральной компании говорилось ранее, однако, следует отметить, что законодательство допускает регистрацию ее не только как финансового института (который, однако, рекомендуется правом), но и в любых других формах, включая банк, ассоциацию и т.д.

Основной функцией центральной компании в цепочке, именуемой "ФПГ", является выступление от имени участников группы в отношениях, связанных с созданием и деятельностью ФПГ. Кроме того, действующее законодательство предусматривает ведение консолидированного учета, баланса и отчетности ФПГ центральной компанией группы. В полномочия компании входят также подготовка ежегодных отчетов о деятельности всего объединения и выполнение отдельных банковских операций (если это не противоречит законодательству). Иные же виды деятельности центральной компании ФПГ устанавливаются ее уставом, а также договором о создании ФПГ.

Для нас самой интересной особенностью функционирования финансово-промышленных групп является механизм управления ФПГ, который мы сейчас и рассмотрим несколько подробнее.

Определите механизм управления ФПГ

? Исходя из того, каковы основные мотивы и механизмы создания ФПГ, формируется и механизм принятия решений внутри нее. Кто в нем будет играть "первую скрипку"?

К настоящему времени сформировались три основные схемы управления реальными собственниками конкретной ФПГ.

К первому типу можно отнести ФПГ, где центральным управляющим звеном является холдинговая компания (рис. 40). Концентрируя у себя контрольные пакеты акций, холдинговая компания превращается в управляющий центр всей группы. Таким образованием является компания "Роспром", созданная банком "Менатеп".

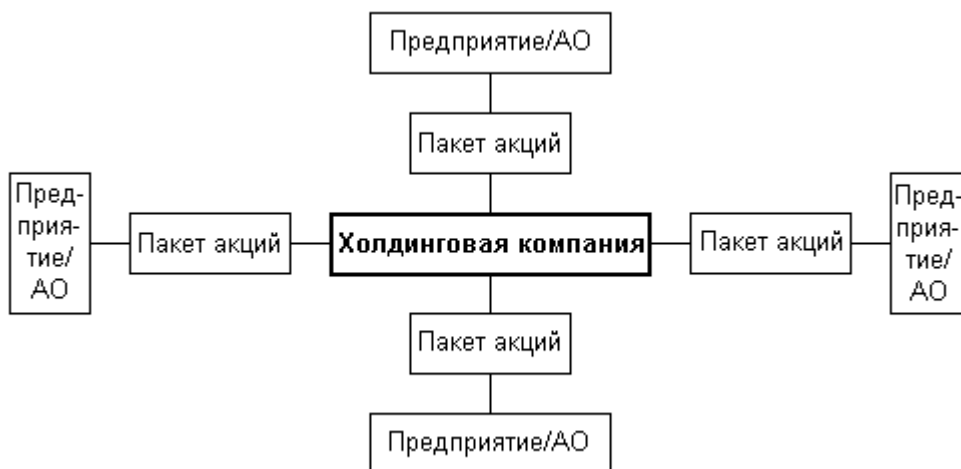


Рис. 40. Центр управления ФПГ - холдинговая компания.

Ко второму типу относятся группы, где центром собственности является кредитно-финансовое учреждение, обычно коммерческий банк (рис. 41). Как держатель

контрольных пакетов акций банк ничем не отличается от обычной холдинговой компании. Как правило, в структуре банка имеется управление холдинга, которое непосредственно выполняет функции центра управления собственностью. На этой основе

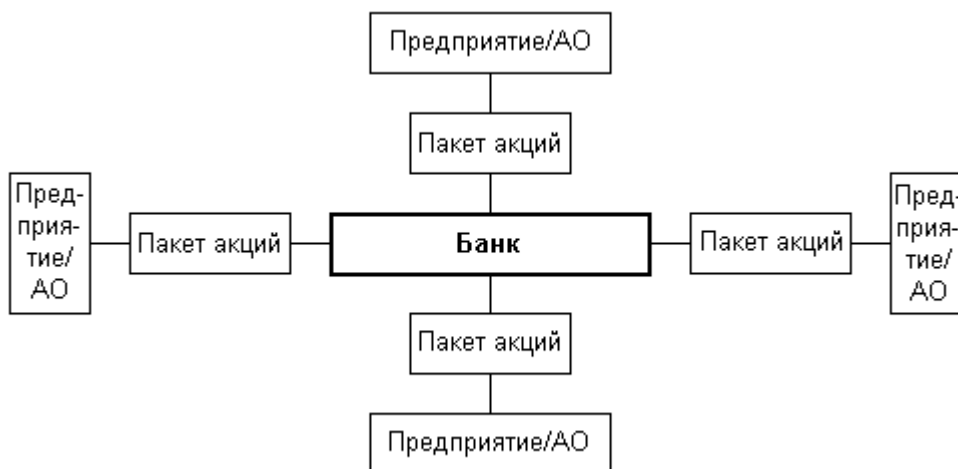


Рис. 41. Центр управления ФПГ - кредитно-финансовое учреждение.

строятся все остальные формы управления в группе. В качестве примера может служить холдинг банка "Российский кредит".

К третьему типу принадлежат группы, где участники объединили свои капиталы и создали единую акционерную компанию (рис 42). Подобная компания практически не отличается от обычной корпоративной структуры, где кроме производственных функциональных подразделений имеются банковские учреждения, научно-исследовательские центры и т.д. К числу таких объединений можно отнести недавно образованную гигантскую компанию "Российская металлургия". Управление собственностью осуществляется через сложное взаимодействие собрания акционеров, правления, аппарата, ревизионной комиссии и т.д. (рис 43).



Рис. 42. Центр управления ФПГ - акционерная компания

В некоторых ФПГ ("Сокол", "Антей", интегрированные нефтяные компании и др.) создаются советы директоров - представителей АО, входящих в группы, распределения прибыли, формирования резервов и т.д. Во многих ФПГ конгломератного типа функции совета выполняют правление головного банка и холдинговое подразделение.

Государство участвует в управлении ФПГ через работу представителей заинтересованных ведомств в собраниях акционеров и советах директоров. Например, в советах директоров нефтяных интегрированных компаний присутствуют сотрудники Госкомимущества, Антимонопольного комитета, Минтопэнерго РФ.

Взаимодействие центров и периферии владения и распоряжения собственностью становится первейшим из стержневых моментов системы управления ФПГ. Именно оно лежит в основе управления функциональными подразделениями, задает целевую функцию группового стратегического и оперативного планирования, распределения ресурсов и т.д.



Рис. 43. Система управления ФПГ как единого АО открытого типа

Заключение

В заключении - несколько общих выводов о целесообразности, формах и результатах преобразования организационной структуры предприятия.

Три предприятия, используемых в нашем курсе в качестве примера, были выбраны не случайно. В каком-то смысле они представляют собой три модели проведения организационных преобразований. Одна из них - модель управляемых долгосрочных структурных изменений - таких, которые ориентированы на активное завоевание рынка и которые строятся на базе стратегии этого завоевания (завод "Дормаш"). Собственно, "управляемость" структурных изменений в том и состоит, что они подчинены общим стратегическим замыслам собственника.

Две других модели отличаются от первой тем, что не содержат в явном виде активной стратегии и потому предполагают структурные преобразования как следствие уже произошедших рыночных изменений. При этом изменения эти в одном случае (Рефтинская ГРЭС) не были роковыми для основного производства (производства профильной для предприятия продукции), а в другом (Ярцевский завод "Двигатель") - вызвали его глубокий кризис.

Обратите внимание на то, что характер структурных изменений во многом предопределяется степенью активности выбранной стратегии. Чем более сильно запущены дела на предприятии и , тем больше вероятность прекращения его существования в прежнем статусе, т.е. как такового.

С другой стороны, каким бы плачевным ни было исходное состояние предприятия, рокового исхода может и не наступить, если будут предприняты активные усилия собственника и управленческого персонала предприятия по обеспечению перспективы основного производства. Именно оно является главным центром притяжения всех

вспомогательных, непрофильных (связанных и несвязанных) подразделений. Просто расчленить предприятие на составные части - дело нехитрое. Гораздо более сложно соединить преимущества крупной структуры (экономия на масштабах производства) с рыночной гибкостью его отдельных подразделений. Потеря эффекта масштаба чревата утратой ценовой конкурентоспособности всех подразделений одновременно. Поэтому очень важно, чтобы организационные преобразования были органичной составной частью полноценного (с сильной маркетинговой, инновационной и инвестиционной составляющими) процесса бизнес-планирования на предприятии.

Первая модель как раз и предполагает "вытягивание" (хотя и обставленное дополнительными условиями) вспомогательных подразделений за счет придания динамизма основному производству. Базовым принципом второй модели является усиление конкурентоспособности основного производства за счет освобождения от нагрузки непрофильных производств, с одной стороны, и усиление конкурентоспособности последних - за счет переориентации хозяйственной деятельности с поставок по внутреннему обороту на существующий рынок сбыта, т.е. за счет активизации маркетинговой политики. Такое разделение, в принципе, также можно считать практически безболезненным, поскольку в результате выигрывают все, и крупное предприятие сохраняется. Хотя - надо признать - этот вариант более всего подходит для предприятий - естественных монополистов и близких к ним. Для попавших в кризисную ситуацию предприятий обрабатывающих отраслей и, к тому же, не имеющих маркетинговых и инновационных заделов (или не стремящихся их реализовать) реструктуризация будет мерой вынужденной и связанной с закрытием наиболее отсталых производств и увольнением части персонала. Проблематичность вывода на прибыльную работу основного производства чревата потерей эффекта масштаба и в производствах вспомогательных - если они не смогут быстро компенсировать сокращение поставок по внутренней кооперации заказами внешних потребителей. Если депрессивное основное производство имело общероссийскую и, тем более международную кооперацию, восполнить ее потерю региональной (а лишь она может быть серьезной альтернативой для предприятий, специализирующихся на инфраструктуре) невозможно. Поэтому перспективы всех остальных подразделений предприятия (кроме основного производства) после разделения также могут стать неблагоприятными.

Фактически лишь в рамках первой модели есть место для выбора варианта изменения структуры управления (в двух других предполагается разделение структур управления вместе с разделением хозяйственного комплекса). Первая модель - модель "тонкой настройки" структуры управления предприятием. В ее рамках возможен эксперимент (проверка адекватности выбранной структуры требованиям эффективности и единства предприятия) с "обратным ходом" (регулированием степени децентрализации) постольку, поскольку сохраняется единой собственностью и принципиальные блоки управления.

Наконец, необходимо подчеркнуть, что окончательный выбор варианта преобразования организационной структуры должен быть результатом "обсчета" основных изменений в показателях хозяйственной деятельности подразделений предприятий до и после реструктуризации. Какие принципиальные различия между моделями могут быть обнаружены на этом этапе?

Во-первых, базой для расчетов по первой модели будет являться система принятых в рамках организационных преобразований внутренних нормативов (цен внутренней кооперации, нормируемых затрат, уровней прибыли, рентабельности, отчислений в корпоративные фонды и т.п.). Для двух других моделей базой будут являться рыночные цены продукции (услуг) и ресурсов, а также действующие налогообложения. Принципов оценки эффективности реструктуризации это не меняет (поэтому, а также и по причине сильного "уклона" в сторону от темы курса в разделе 5 предприятие первой модели в качестве

примера не фигурировало), однако, повторимся, в первой модели такие расчеты могут быть более многовариантными и служить основой для последующих корректировок выбираемых вариантов реструктуризации технологий, производства, хозяйства и управления. Многовариантность становится возможной как раз благодаря возможности изменить большую часть внутренних нормативов в достаточной широких пределах. Чего в большинстве случаев нельзя сделать с нормативами внешними.

Во-вторых, основополагающей статьёй доходов от реструктуризации является, безусловно, экономия на переменных издержках, возникающая в результате технологического оздоровления производства или вообще замены технологии. Именно этот источник оказывает наиболее существенное влияние на показатели рентабельности текущей деятельности и именно его отсутствие ставит под вопрос дальнейшее существование подразделений с отсталыми технологиями.

Так, из подсобных хозяйств Рефтинской ГРЭС только рыбное хозяйство (его бизнес-план предполагает технологические изменения) может выйти на прибыльную работу в результате реструктуризации (рост коэффициента валовой прибыли за счет этого фактора +2.58). Остальные хозяйства такой возможности не имеют даже при реализации оздоровительных мероприятий организационного плана (коэффициент валовой прибыли менее нуля).

Не менее значимыми являются факторы роста эффективности, связанные с активизацией маркетинговой политики подразделений: расширение рынка сбыта, а также экономия, возникающая в результате приведения цен реализации к рыночному уровню (если ранее наблюдалось отставание) и изменения структуры выпуска. Такой источник оказался существенным для завода газозолобетонных изделий, а также рыбного хозяйства Рефтинской ГРЭС (рост к-тов валовой прибыли + 0.1 и +0.55 соответственно), дизельного производства Ярцевского завода "Двигатель" (+0.26) и всех вспомогательных цехов последнего (единственный источник доходов от реструктуризации).

Как правило, у всех подразделений имеются резервы экономии на непроизводительных расходах, связанных с избыточной численностью персонала. Для некоторых (завод газозолобетонных изделий Рефтинской ГРЭС) наличие этих резервов оказывается решающим (без роста к-та валовой прибыли на + 0.176 завод не смог бы выйти на прибыльную работу за счет других источников доходов), для большинства же - оказывают положительное влияние на хозяйственные результаты в незначительной степени.

Наиболее существенной дополнительной статьёй расходов, возникающих после реструктуризации, является рост издержек на продукцию (услуги) производственного характера при переходе подразделений на коммерческие взаимоотношения. Опять-таки в случае, если сохраняется статус предприятия, в рамках которого регулирование внутренних нормативов осуществляется корпоративным центром, возможно обойтись "малой кровью". Если ценообразование полностью децентрализуется (2 и 3 модели), издержки могут резко возрасти. Причем в степени, определяемой производственно-технологической зависимостью вычлененных подразделений.

Подводя итоги, скажем, что российский опыт реструктуризации пока гораздо беднее западного, и предлагаемые читателям модели преобразований предприятия наверняка будут корректироваться, уточняться и множиться в числе. Поэтому сведения, изложенные в курсе, необходимо воспринимать не как готовый рецепт, а как информацию для творческого приложения и переработки к условиям конкретного предприятия.

Авторы будут признательны читателям за все замечания и пожелания по предлагаемому курсу, которые они могут высказать как в устной (тел. (095) 927-0962, 924-6506), так и в

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

письменной ([Институт стратегического анализа и развития предпринимательства](#), 101000,
Москва, Потаповский пер.5, стр.4) форме.