

УДК 338.242

РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ ПРИ РЕФОРМИРОВАНИИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ*

Н. Н. ТРЕНЕВ,
доктор экономических наук,
кандидат физико-математических наук,
ведущий научный сотрудник
E-mail: nnick2002@mail.ru
Институт проблем управления
Российской академии наук

Статья посвящена проблемам реформирования группы компаний. Она может обладать большим потенциалом, но для его реализации группу необходимо реформировать, причем осторожно, так как жесткие методы могут необратимо повлиять на корпоративную культуру, что впоследствии может обернуться существенными финансовыми потерями. Реформировать группу компаний необходимо так, чтобы при этом ее потенциал раскрывался и реализовывался.

Ключевые слова: управление, реинжиниринг, реформирование, потенциал, корпоративная культура, стратегическое управление, организационная структура.

Жесткие меры отражают неуверенность в себе, своих знаниях и методах.

Введение

Работать, как вол, и потеть, как вол, – совершенно разные вещи.

Группа компаний добилась обладания большим потенциалом (человеческим, интеллектуальным, репутацией на рынке). Она быстро развивается и планирует ускорить темпы развития. Такие темпы роста объемов продаж обязательно включают в себя структурные перестройки [1, 2] – точно такие же, какие проходит ребенок, преобразуясь

в подростка, юношу, молодого мужчину, зрелого мужчину.

Для успешного роста полезно задействовать все многообразие потенциала. При этом следует трансформировать монокультуры в культуры, органично интегрирующие многообразие культур.

Каждый начальник нанимает в ближайшее окружение людей своего психологического типа – они видят мир похожим образом. Монокультура формируется сама собой.

Она может быть полезна на первых стадиях развития организации – легче сплотиться для решения простых задач. По мере развития бизнеса возрастает потребность в обработке все больших и больших объемов динамично меняющейся слабо структурированной информации.

Каждый тип людей обрабатывает информацию по-разному. Он силен при применении одних методов и слаб при использовании других. Информацию для анализа разные типы людей также выбирают неодинаково.

В то же время возможность более полной и оперативной обработки информации позволяет выявить дополнительные возможности, уменьшить упущенную выгоду. Поэтому формирование интегрирующей культуры неизбежно для любой организации, выходящей на передовые рубежи бизнеса.

Жесткая трансформация опасна для организации: могут пострадать мягкие ткани (сложившиеся отношения, неформальные коммуникационные и иные каналы). Это сродни переливанию крови без

* Исследование выполнено при поддержке Российского гуманитарного научного фонда: проект № 11-02-00230а.

учета ее группы: результат зависит от факторов, остающихся за пределами рассмотрения.

В хорошо работающей организации возникают горизонтальные связи. Именно они позволяют фирме гибко и оперативно реагировать на изменения окружающего мира, вовремя замечать как опасности, так и возможности.

Жесткая трансформация разрушает горизонтальные связи. А созданные формальным путем вертикальные связи не способны оперативно обрабатывать большие объемы динамично меняющейся слабоструктурированной информации.

Жесткую трансформацию (реинжиниринг в классической постановке) следует применять тогда, когда организация дышит на ладан, что, несомненно, не характерно для корпорации. Западные исследователи, проследившие дальнейшее развитие фирм, подвергшихся успешному реинжинирингу, обнаружили, что лет через пять возникали серьезные проблемы, обусловленные по большей части травмиранием мягких тканей организации во время жесткой трансформации.

Альтернативой классическому реинжинирингу является мягкая трансформация на основе формирования и развития позитивных процессов самоорганизации. Основной плюс мягкой трансформации

заключается в том, что фирма не вкладывается в рамки, возможно, чуждого ей архетипа. Вместо этого вырастают и поддерживаются те полезные ростки, которые уже прижились и полностью соответствуют генотипу организации (не происходит генетического отторжения).

Мягкая трансформация происходит изнутри коллектива, что не травмирует морального климата. Поддержка процессов уже имеющихся, пусть в зачаточном виде и на подпороговом уровне, способствует существенной экономии финансовых средств, которые не расходуются впустую на слом (!) имеющейся структуры, приносящей полезные плоды.

Миссия и видение

Легче умереть за идею, чем жить в соответствии с ней.

Альфред Адлер

Группа компаний достигла способности удовлетворять потребности рынка в определенном виде продукции, который является основным, материнским кластером ее деятельности. На его базе сформировались и формируются новые, дополняющие кластеры (рис. 1):

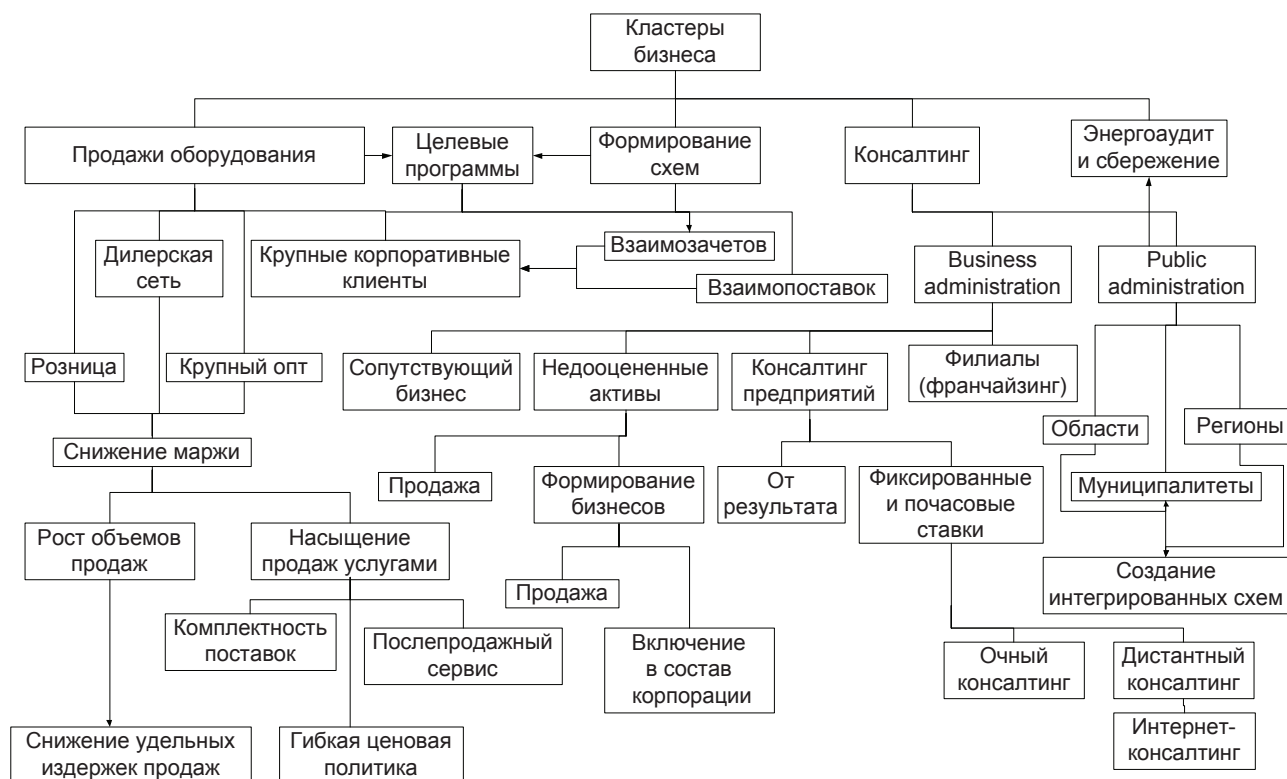


Рис. 1. Структура бизнеса

- консалтинга:
 - бизнес-консалтинга;
 - консалтинга public administration;
- энергоаудита и энергосберегающих технологий.

Направление консалтинга полезно для группы компаний, так как позволяет аккумулировать специалистов и технологии в области управления. Оказание услуг сторонним предприятиям позволяет также получать дополнительный доход.

Для большой группы компаний полезно и направление консалтинга в области public administration. Органичное взаимодействие власти и бизнеса способно приносить пользу всем его участникам.

Удорожание энергоресурсов и рост тарифов делают актуальным и консалтинг в области энергоаудита и применения энергосберегающих технологий.

Все эти кластеры рыночной деятельности дополняют и обогащают друг друга, способствуют взаимному развитию. При этом ни один из кластеров не опускается до уровня чистого удовлетворения потребностей другого.

При правильном управлении эти кластеры формируются как гармонично дополняющие и обогащающие друг друга, когда успех одного кластера органично способствует успеху других.

Следует отметить, что энергоэффективность может использоваться в совершенно разных смыслах. Смысл экономической эффективности отвечает интересам российских предприятий и экономики в целом. В этом случае рубль, потраченный на энергосбережение, возвращается с прибылью.

Энергоэффективность в смысле экономии энергии, без учета экономической эффективности, отвечает интересам высокотехнологичных западных стран. В этом случае энергоэффективность играет роль защитного барьера. Прибыль и добавленная стоимость перетекают в развитые страны в ущерб экономикам России и развивающихся стран.

Это же относится и ко многим «зеленым» технологиям. Например, дизельное моторостроение достигло такого уровня, когда дополнительная экономичность достигается уже в ущерб выхлопам. Гонка за такой экономичностью позволяет высокотехнологичным странам «законным» путем защитить свои рынки от продукции развивающихся стран. России же следует в первую очередь заботиться о добавленной стоимости на своей территории и пресекать любые попытки перевода ее за границу, в особенности с помощью двойной морали.

В целом группа компаний формируется как устойчивый доходный бизнес. Доходность обеспечивается:

- многочисленными венчурными проектами в области наукоемких технологий (консалтинга, энергоаудита и энергосберегающих технологий, технологически емкой электротехнической продукции);
 - работой передовых управленческих технологий на наукоемких рынках;
 - образованием филиалов на базе франчайзинга;
 - экономией на масштабе за счет объединения, что позволяет формировать рынки и правила взаимодействия.
- Устойчивость достигается за счет:
- координации деятельности в рамках управляющей компании;
 - хеджирования риска (он лимитируется венчурными фондами и бюджетами);
 - управления рисками.

Подходы к работе в области консультирования администраций и общественного сектора

*Лучшее средство
для промывки мозгов – правда.*
Лили Томлин

Основная деятельность администрации направлена:

- на собирание налогов;
- на использование налоговых поступлений;
- на управление имуществом;
- на формирование полезных для города или области правил игры.

Эти направления работы и становятся приоритетными для предложения консалтинговых услуг администрации (рис. 2).

Одна из основных задач руководства города или района – рост налоговых поступлений. Он достигается за счет подъема местной промышленности и формирования условий для развития малого предпринимательства. Таким образом, за счет роста числа рабочих мест не только растут налоговые поступления, но и снижаются объемы выплат по социальным пособиям.

Росту налоговых поступлений способствует и формирование правил игры, благоприятных для



Рис. 2. Кластер управленческого консалтинга в области public administration

бизнеса, предпринимательства и инвестиционной деятельности. В этом случае административное образование становится инвестиционно привлекательным, что сопровождается экономическим оживлением.

Особенное внимание следует уделить пересмотру законов, подзаконных актов, регламентов на предмет способствования росту добавленной стоимости и защиты интересов лиц, создающих ее.

Постановления, препятствующие созданию добавленной стоимости на территории города, области, следует пересмотреть и исправить, может быть, даже отменить. Они уменьшают налогообла-

гаемую базу и поступления в бюджет, а также создают почву для коррупционных действий.

Доходной частью бюджета может быть и управление имуществом административного образования. Для этого необходимо наладить грамотный учет имеющихся фондов и решить, чем управлять самим, а что сдать в аренду на основе механизмов тендерного типа.

Критерием управления активами и распределением ресурсов является отдача на рубль вложений или активов. Чем она больше, тем лучше.

Особенностью общественного управления является то, что оно ориентировано не на извлечение прибыли, а на удовлетворение нужд общества. Поэтому эффективное расходование налоговых поступлений – одна из самых важных проблем общественного управления.

Налоговые поступления следует тратить не только на удовлетворение нужд общества, но и на создание таких условий, в которых это происходит наиболее

эффективно. Поэтому значительные усилия следует потратить на формирование инфраструктуры, поддерживающей предпринимательство и экономическую активность. Кроме того, надо уделить внимание переводу коммунальных служб и здравоохранения на интенсивный путь развития. За счет целевого и действенного их использования можно добиться существенной экономии налоговых средств.

Работа в области консультирования общественного сектора органично дополняет работу с коммерческими предприятиями. Более того, такое взаимодействие приводит к дополнительным синергетическим эффектам (рис. 3, 4) [3–4].



Рис. 3. Взаимоотношения клирингового центра

Многие предприятия имеют дефицит оборотных средств, что мешает производить товары, пользующиеся спросом. Создание клирингового центра, способного погашать взаимные задолженности, позволит изготовлять дополнительную продукцию, а администрация сможет получать дополнительные налоговые поступления. В выигрыше оказываются все.

Точно так же обстоит дело и с программами привлечения инвестиций на предприятия. Банки и финансовые организации не всегда могут оценить риски, связанные с неэффективным или нецелевым использованием заемных средств. Привлечение же консалтинговых компаний, выступающих в роли гарантов грамотного управления заемными средствами, даст возможность:

- предприятиям – получить заемные средства и развернуть выгодные проекты;
- администрации – дополнительные налоговые поступления;
- банкам – снизить риски выдаваемых кредитов;
- консалтинговым компаниям – заработать на оказании консультационных услуг.

Генеральные цели

...Не Моя воля, но Твоя да будет.
Евангелие от Луки, 22:42

Незаполненные рыночные ниши позволяют существенно увеличить объемы продаж. Поэтому такие



Рис. 4. Программы привлечения кредитов на предприятия

ниши следует искать и, по возможности, формировать. Концентрация интеллектуальных ресурсов, позиция на рынке и репутация корпорации позволяют говорить о занятии лидирующей позиции как об одной из генеральных целей. При этом во время своего роста организация должна пройти без перекосов все структурные перестройки, обусловленные развитием.

Рост корпорации обусловлен возможностями рынка и опирается на:

- корпоративную культуру;
- открытое к позитивным изменениям руководство;
- накопленные научно-технические знания и технологии;
- знание рынка;
- формируемую инфраструктуру продвижения продукции;
- управленческие технологии;
- мягкие структурные преобразования.

Государство должно поддерживать российские предприятия, занимающиеся обновлением своей продукции и оборудования. В этом случае рабочие места и их качество также будут улучшаться. Предприятия учитывают интересы общества, а общество должно учитывать интересы таких компаний, например в виде налоговых льгот.

Организации, выводящие прибыль, ставят под угрозу ассортимент продукции и качество рабочих мест. Интересы общества в этом случае не учитываются, и оно для таких предприятий должно использовать максимальные налоговые ставки из диапазона возможных.

Анализ

*Хоть астрономы, крестные светил,
Открыв звезду, ей имя нарекают,
Но звезды и для тех, кто их открыл,
Не ярче, чем для неучей, сияют.
В сочельник не заставишь розу цвести,
А вьюгу – в майский день сугроб наместь.*
Вильям Шекспир

Возможности среды

В настоящее время имеются возможности:

- объединения с целью формирования рынков и правил игры на них;
 - не полностью освоенные рыночные ниши.
- Рынок предоставляет возможность роста объемов продаж. Эту возможность следует поддержать:
- структурной трансформацией организации (команды по нишам и крупным клиентам);
 - формированием, развитием и реализацией сильных сторон;
 - раскрытием узких мест;
 - нейтрализацией:
 - слабых сторон;
 - угроз среды;
 - факторов риска и форс-мажора.

Роль государства и администрации заключается в формировании и развитии потенциала своей территории, а также в выработке средств реализации этого потенциала. Дороги, инфраструктура, политическая, экономическая и налоговая стабильность, безопасность – приоритетные направления деятельности администрации, равно как здравоохранение и образование.

Сильные стороны

Давайте согласимся иметь разногласия.
Роберт Льюис Стивенсон

Сильной стороной корпорации является мотивированный коллектив, работающий с энтузиазмом. Для предприятий, работающих на слабоструктурированных динамично меняющихся рынках, равно как и на стабильных сложно структурированных, профессиональный коллектив может быть одним из ключевых конкурентных преимуществ. Поэтому корпорации надо уметь использовать и развивать человеческий капитал.

Корпоративная культура ориентирована на:

- конструктивные отношения;
- эффективное решение задач в условиях хорошо структурированной среды.

В то же время персоналу не хватает знаний по современным технологиям управления бизнесом. Причем этот недостаток возник не по вине коллектива, а ввиду объективной причины: дефицита управленческих знаний и технологий в России. Реализации потенциала коллектива препятствует среда, не ориентированная на поддержку формирования рабочих групп и команд.

Во главе корпорации может находиться волевое, открытое к новым знаниям и технологиям руководство. Вместе с тем при отсутствии необходимых управленческих навыков оно вполне может быть перегружено текучкой, что заставит его работать практически за пределом своих возможностей.

Следует рассмотреть меры по формированию команд, способных взять на себя решение типовых текущих проблем. Особое внимание нужно обратить на формирование общего информационного пространства и развитие горизонтальных связей, что позволит решать текущие проблемы без привлечения руководства.

Доброжелательная, ориентированная на позитивные отношения корпоративная культура добавляет корпорации устойчивости, а персоналу – энтузиазма. В то же время не проработаны правила взаимодействия, благодаря чему игра идет как бы втемную, не давая критериев для самостоятельной оценки решений.

Отсутствие правил игры и критериев принятия самостоятельных решений выплескивает многие проблемы на голову руководства. Это же мешает формированию рабочих групп и команд по решению проблем, которые коллектив в состоянии видеть самостоятельно.

В качестве критериев и руководства к действию следует разработать и отслеживать показатели, критические для:

- выживания;
- неупругих деформаций (необратимых потерь, «инвалидности»);
- упругих деформаций (временного отставания, которое не приводит к потере качества);
- качества жизни.

В качестве примера таких показателей можно привести:

- выручку и прибыль с:
 - человека;

- квадратного метра площади;
- доллара оборудования;
- доллара объема продаж.
- объемы продаж;
- долю рынка;
- позиции продукции по сравнению с:
 - конкурентами;
 - требованиями потребителей;
 - международными стандартами;
 - тенденциями отрасли и рынка.

Накоплены большие объемы знаний и опыта. Однако они не доведены до технологий решения проблем – грубо говоря, до форм для заполнения и правил обработки ответов (получения результатов). В результате каждый раз технология разрабатывается заново. Данная стратегия подходит только при ожидании спада объема продаж (рис. 5) [5].

Полные издержки состоят из фиксированных издержек и переменных издержек. Фиксированные издержки составляют отрезок:

- ОА – для морально устаревших технологий;
- ОВ – для обыкновенных технологий;
- ОС – для передовых технологий.

Рост фиксированных издержек, требуемый для проработки технологий, оборачивается меньшими переменными (удельными) издержками. Снижение удельных издержек приводит к уменьшению наклона прямой полных издержек.

При объеме продаж F все три типа технологий обеспечивают одинаковые полные издержки (отре-

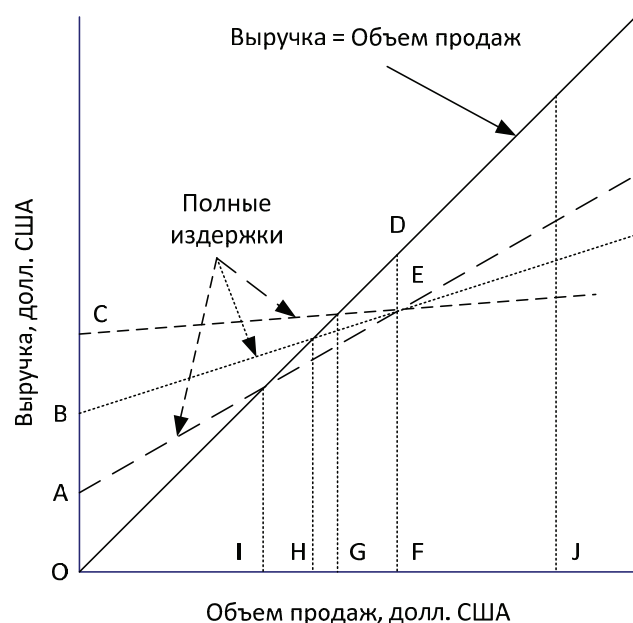


Рис. 5. Почему нужны четкие технологии на этапе роста и их отсутствие при уходе с рынка

зок FE), однако при росте или спаде объемов продаж проявляется вся разница между технологиями.

Позитивные черты корпоративной культуры нейтрализуются слабыми навыками общения, что особенно губительно при общении со сторонними клиентами. Так, не всегда удастся понять логику партнера и довести до него все получаемые им плюсы от совместной работы.

Ориентированная на конструктивные отношения корпоративная культура и теплый моральный климат порой наталкиваются на отсутствие технологий разрешения конфликтных ситуаций без конфликтов, что сдерживает развитие отдельных направлений.

Корпоративная культура и процесс принятия решений ориентированы на эффективное устранение проблем в условиях хорошо структурированной среды. Надо предусмотреть возможности развития интегрирующей культуры, включающей в себя корпоративную субкультуру, ориентированную на работу в условиях плохо структурируемой среды.

Введение новой субкультуры основывается на умении работать с духом, принципами, когда сотрудник принимает решения сам, но на основе принципов, духа организации.

Основным узким местом является перегруженность руководства, возникающая на:

- желании контролировать ход работ;
- разрыве в квалификации высшего руководства и персонала.

Для решения этой проблемы следует предусмотреть меры, позволяющие делегировать полномочия и текущий контроль за ходом выполнения работ. Ядром таких мер становится формирование:

- команд;
- рабочих групп;
- горизонтальных связей.

Команды и рабочие группы ориентируются на решение текущих проблем, при этом поддерживаясь:

- положением о командах и рабочих группах;
- бюджетом:
 - венчурным;
 - развития;
 - премиальным фондом.

Текучка персонала приводит к потере аккумулированного опыта, что не позволяет корпорации накапливать технологии и переводит на ниши, осуществляющие конкуренцию за счет качества и сервиса.

Планируемый быстрый рост компании требует:

- тщательного планирования бюджета;

- периодической трансформации структуры в соответствии с фазой развития.

К сильным сторонам корпорации относятся также:

- интеллектуальные наработки;
- знание рынка и клиентов.

В то же время интеллектуальные наработки не доведены до уровня законченных технологий, что приводит к дублированию усилий для периодических работ. Создание технологий не только снизит издержки за счет исключения дублирования усилий, но и приведет к повышению качества обслуживания, что на рынке обычно выражается:

- укреплением репутации;
- надбавкой за качество.

Знание рынка и клиентов не доведено до базы данных и знаний клиентах. В базе знаний помимо основных данных о клиенте должны быть:

- история отношений;
- специфические запросы и потребности;
- вкусы и привычки;
- дополнительные данные, способствующие установлению и укреплению контактов.

Заключение

Реформирование группы компаний – сложный процесс. Попытка подойти к нему прямолинейно может привести к травмированию «мягких тканей» компании и долгосрочным финансовым потерям в результате истощения потенциала.

Реформирование должно включать в себя работу как с жесткими – материально-финансовыми и рыночными показателями, так и с мягкими – социально-экономическими и политическими. В существенной мере преобразование группы компаний зависит от работы с ценностями, шаблонами мышления, процессами формирования и реализации решений.

Гонка за лишней топливной экономичностью позволяет высокотехнологичным странам законным

путем защитить свои рынки от продукции развивающихся стран и России. Последней же следует в первую очередь заботиться о росте добавленной стоимости на своей территории и пресекать любые попытки увода прибыли за границу, особенно с помощью двойной морали. В этом аспекте очень важно, чтобы научные работы и проекты раскрывали источники финансирования, особенно там, где возможен конфликт интересов. Например, конфликт интересов западных доноров науки с российской экономикой, где такие «научные» исследования собираются пропагандировать и внедрять.

Государство должно дифференцированно относиться к предприятиям, вкладывающим средства в свое развитие, и к предприятиям, выводящим прибыль. Дифференцирование может заключаться в диапазоне налоговых ставок и других льготах или штрафных санкциях.

Список литературы

Каждый хочет, чтобы его информировали честно, беспристрастно и в полном соответствии с его взглядами.

Гилберт Честертон

1. *Тренин Н. Н.* Предприятие и его структура. Анализ. Диагностика. Оздоровление. М.: ПРИОР, 2002. 240 с.
2. *Тренин Н. Н.* Стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2002. 240 с.
3. *Тренин Н. Н.* Технологии управления корпорацией. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 681 с.
4. *Тренин Н. Н.* Технологии управления проектами. 1-е изд. + электр. версия. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. 365 с.
5. *Тренин Н. Н.* Управление финансами. М.: Финансы и статистика, 2001. 450 с.