

РАЗДЕЛ II. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 658.012 “71”

Желтенков А.В., Дембицкий С.Г.

Московский государственный областной университет

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМАМИ ТАКТИЧЕСКИ НЕЗАВИСИМЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В статье рассмотрено формирование и управление системами тактически независимых предпринимательских подразделений средних и крупных промышленных организаций. В рамках приведенной концепции описаны принципы, условия и возможные пути создания и управления организацией с системой тактически независимых предпринимательских подразделений, приведены этапы данного процесса, а также рассматривается выбор формы управления для указанных подразделений. На примере реализации на промышленных предприятиях концепции мощности показана необходимость выделения тактически независимых предпринимательских подразделений.

Ключевые слова: управление, децентрализация, промышленная организация, «континуум Минцберга», формирование, тактически независимые подразделения.

A. Zheltenkov, S. Dembitsky

Moscow State Regional University

THE PROBLEMS OF FORMING AND MANAGING THE SYSTEMS OF TACTICALLY INDEPENDENT BUSINESS UNITS WITHIN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. The article considers the problems of formation and management of the systems of tactically independent business units of medium and large industrial enterprises. Within the provided conception the principles, conditions and possible ways of forming and managing the organization with a system of tactically independent business units are described, the stages of

© Желтенков А.В., Дембицкий С.Г., 2014.

this process are identified and the choice of the form of management for the specified divisions is considered. The necessity is proved of singling out tactically independent enterprise divisions by example of putting into practice the concept of power focusing.

Key words: management, decentralization, industrial enterprise, “Mintzberg’s continuum”, formation, tactically independent units.

На сегодняшний день, ранее преуспевающие промышленные организации, сталкиваясь с возрастающим динамизмом окружающей среды, глобализацией спроса и предложения и ожесточенной конкурентной борьбой, вынуждены искать новые пути и возможности для увеличения своей гибкости, повышения эффективности функционирования. В рамках средних и крупных промышленных организаций, как правило, имеющих широко-масштабные и управляемые из центра структуры, достаточно трудно успешно реализовать данные требования. Поэтому, в качестве одного из направлений, разрешающих коллизию, можно выделить создание в рамках единого целого организма промышленной организации *тактически независимых предпринимательских подразделений* (ТНПП). Создание ТНПП – это переход от ориентации на техническое оснащение производства, централизованное управление и закрытую корпоративную культуру на ориентацию на потребителя, децентрализованное управление и открытую корпоративную культуру. Основными причинами создания организаций с системой независимых предпринимательских подразделений являются: индивидуализация человеческого поведения; развитие новых технологий; процессы глобализации. Как это уже отмечалось, создание таких организаций наиболее оптимально для средних и крупных промышленных организаций и корпораций.

Согласно Г. Минцбергу [3], можно выделить пять типов децентрализации в организациях: вертикальная и горизонтальная централизация; ограниченная вертикальная децентрализация (селективная); ограниченная вертикальная децентрализация (параллельная); селективная вертикальная и горизонтальная децентрализация; вертикальная и горизонтальная децентрализация. Организации с системой тактически независимых предпринимательских подразделений в данной классификации относятся к последней форме и должны подчиняться требованиям так называемому «континууму Минцберга». Тактически независимые предпринимательские подразделения являются значительно меньшими по размеру, но функционально более гибкими и более независимыми в разработке стратегии, они определяют свою стратегию (в рамках согласованных условий) и реализуют ее самостоятельно.

Таким образом, система тактически независимых предпринимательских подразделений – это, во-первых, определенный тип структуры управления промышленной организацией, состоящий из тактически независимых подразделений с общей базовой стратегической составляющей; во-вторых – это стиль управления, направленный на децентрализацию предпринимательской деятельности внутри организации с целью оптимизации корпоративной синергетики. Согласно [1; 2; 4],

концепция управления организацией с системой тактически независимых предпринимательских подразделений содержит следующие принципы:

- осуществление децентрализации интегральной предпринимательской ответственности;

- развитие внутреннего предпринимательства через дерегулирование;

- разработка организационной структуры системы управления организацией, ориентированный на потребителя;

- децентрализация работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности;

- регулирование внутренних отношений на контрактной основе;

- развитие корпоративной культуры, применение концепции «самоизучающей» организации.

В результате реализации данных принципов происходит создание системы тактически независимых предпринимательских подразделений; налаживается прямой процесс внедрения изменений; нацеливание персонала промышленной организации на удовлетворение запросов потребителя; оптимизируется функция обеспечения и обслуживания промышленной организации; расширяются возможности руководства ТНПП и т.д. Для успешного управления системой тактически независимых предпринимательских подразделений промышленной организации необходимо, чтобы соблюдались ряд важных условий.

Во-первых, ТНПП должны иметь точный, конкретный и ясный план действий, который позволит сконцентрировать их внимание на определенных рыночных сегментах. Во-вторых, не должно быть никаких промежуточных

уровней между руководством системы тактически независимых предпринимательских подразделений и высшим руководством промышленной организации, система взаимоотношений которых должна быть построена на контрактных отношениях. Тактически независимые предпринимательские подразделения должны иметь необходимую «контрактную свободу», в первую очередь, для осуществления закупок и продаж товаров, т.е. для внешних контактов. Также «контрактная свобода» необходима и для установления отношений со службами обеспечения самой промышленной организации. Управление основными функциональными областями (маркетинг, производство, сбыт, разработки) ТНПП осуществляет самостоятельно (в рамках согласованных условий). В то же время должна существовать единая информационная база для всех тактически независимых предпринимательских подразделений, входящих в промышленную организацию, позволяющая высшему руководству осуществлять необходимый контроль; каждое ТНПП должно признавать единый административный порядок организации и определенные условия работы с персоналом.

Промышленная организация может быть разделена на тактически независимые предпринимательские подразделения различными путями. Тактически независимые предпринимательские подразделения могут создаваться со структурами, отражающими движение продукта: каждый продукт разрабатывается, производится и продается соответствующим тактически независимым предпринимательским подразделением. Также

ТНПП могут быть ориентированы на особые группы покупателей, например на потребителей конкретных профессий. В других случаях тактически независимые предпринимательские подразделения выступают в качестве региональных подразделений. Так например, организация, осуществляющая операции на международных рынках, может организовать такие тактически независимые предпринимательские подразделения, которые несут ответственность за прибыль от операций на этих рынках (глобальная организация независимых предпринимательских подразделений).

Согласно [1; 2], можно выделить промышленные организации, системы управления которых, построены в соответствии с логикой их внутренней специализации, и промышленные организации, системы управления которых построены в соответствии с логикой рынка. Существуют и промежуточные структуры. Организации первого типа относят к промышленным организациям, ведомым предложением (supply-driven organization), второго – к организациям, ведомым спросом (demand-driven organization). Промышленная организация с тактически независимыми предпринимательскими подразделениями относится к организациям второго типа и может иметь или продуктовую или рыночную ориентацию. Если она является чисто продуктовой организацией, то ТНПП выделены по продуктовому признаку, каждый из которых отвечает за определенную группу товаров, независимо от рынков, где эти товары реализуются. В случае рыночной ориентации тактически независимые предпринимательские подразделения выделены согласно опреде-

ленным рынкам (промышленный, услуг и т.д.) и в их сферы деятельности включены все товары и услуги, касающиеся специфических групп потребителей.

Для выделения тактически независимых предпринимательских подразделений необходимо определить сферу деятельности каждого ТНПП. Для решения этой проблемы используется ряд методов. К первому можно отнести сегментацию по продуктам и рынкам, который включает следующие этапы: выявление рынков промышленной организации; определение товаров и услуг, производимых организацией; составление продуктово-рыночной матрицы (ПРМ); анализ ПРМ, исключение невозможных и неэффективных сочетаний; объединение продуктово-рыночных комбинаций в тактически независимые предпринимательские подразделения. Второй метод основан на делении по потребительским группам: на классы потребителей или целевые группы. Группы потребителей также могут быть разделены по определенным признакам: национальным, религиозным и т.д. Данная классификация сложнее и требует более творческого подхода на этапе выделения тактически независимых предпринимательских подразделений. Третий метод основан на делении по региональному признаку. Следует отметить, что на практике, как правило, используются смешанные варианты.

Таким образом, в общем виде процесс формирования тактически независимых предпринимательских подразделений можно представить в виде следующих этапов [1-3]:

– выделение критериев классификации продукции промышленной организации;

– определение продуктовых форм в соответствии с выделенными критериями;

– выделение критериев рыночной классификации;

– определение конкретных видов рынка в соответствии с выделенными критериями;

– выявление максимального числа продуктово-рыночных комбинаций;

– составление многомерной матрицы;

– проведение анализа ПРМ, исключение невозможных и неэффективных сочетаний;

– объединение оставшихся продуктово-рыночных комбинаций в тактически независимые предпринимательские подразделения.

Следующей задачей является выбор формы управления для выделенных тактически независимых предпринимательских подразделений. Здесь необходимо сделать следующее замечание: по мере развития промышленной организации в сторону ориентации на структуру, ведомой спросом, мы получим и целый ряд форм управления тактически независимыми предпринимательскими подразделениями. Это такие формы, при которых промышленная организация все больше приобретает характеристики, свойственные структурам, ведомых спросом. В качестве генерального направления здесь можно выделить: первый этап – передача основных функций (маркетинг, производство, сбыт, разработки) в ведение тактически независимых предпринимательских подразделений; второй этап – передача функций обеспечения (логистика, контроль качества и т.д.) в ведение ТНПП; третий этап – разделение полномочий между

тактически независимыми предпринимательскими подразделениями и промышленной организацией при выполнении функций обслуживания. В то же время стоит отметить, что степень применения системы тактически независимых предпринимательских подразделений может быть различна для разных промышленных организаций. Минимальным условием для выделения тактически независимых предпринимательских подразделений является осуществление особой стратегии по каждой продуктово-рыночной комбинации. Если такой стратегии не производится, т.е. в наличии имеется только деление хозяйственной деятельности, то и оснований для формирования ТНПП нет.

Определенное распространение выделение тактически независимых предпринимательских подразделений получило при реализации на промышленных предприятиях концепции фокусирование мощности [2]. Концепция фокусирования мощности заключается в том, что промышленная организация работает наиболее эффективно при выполнении ограниченного числа конкретных производственных задач, т.е. практически невозможно, да и нецелесообразно одновременно достичь максимальной эффективности по всем основным показателям производства: объемы, номенклатура, качество, надежность, себестоимость, размеры капиталовложений, время освоения новой продукции и т.д. То есть каждая промышленная организация должна выполнять ограниченное число конкретных задач, направленных на реализацию ее корпоративных целей. В то же время сейчас имеются тенденции, вследствие развития производствен-

ных технологий, когда промышленная организация ставит задачу достичь наилучших результатов по максимальному числу показателей. Данное противоречие решается через сужение области своей деятельности, а также выбора наиболее важных показателей в этой области.

Концепция фокусирования мощности часто реализуется через создание механизма «завод в заводе», где центральная или сфокусированная организация может включать несколько предприятий (подразделений) (ТНПП), имеющих отдельную организационную структуру, оборудование, персонал, методы управления и т.д. Такие подразделения имеют возможность принимать самостоятельные решения в определенных рамках корпоративной стратегии, что определяется соответственными договорными отношениями с центральной организацией. Такой подход позволяет опре-

делять оптимальный уровень функционирования каждого подразделения организации. В заключение необходимо отметить, что систему тактически независимых предпринимательских подразделений можно также рассматривать как один из наиболее эффективных методов реализации организационных изменений в промышленной структуре.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). – М: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
2. Желтенков А.В. Управление операциями: операционный менеджмент. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 208 с.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2005. – 512 с.
4. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ Пресс, 2011. – 296 с.