

Запропонований метод оцінки ефективності та визначення проектного обсягу коштів, закріплених за будь-якою стадією їх перетворення, є принциповим аналогом системи управління запасами «точно в термін». При цьому якщо зазначена система відрізняється високою ефективністю ресурсів при мінімізації їхнього пасивного залучення у вигляді запасів, то перевагою методу є інструментарій підвищення ефективності застосовуваних ресурсів з урахуванням усіх стадій їхнього перетворення, а також абсолютних і відносних характеристик ефективності. В подальших дослідженнях необхідно виявлення ситуаційних пріоритетів в значимості абсолютних та відносних характеристик ефективності, а також корисності коштів на стадіях їх перетворення для виробничої системи.

**А.З. ШЕВЦОВА,
С.Ф. БОЛЬШЕНКО**

ОРГАНИЗАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ

Высокая неопределенность и неустойчивость параметров внешней среды функционирования предприятий объективно присущи рыночной системе. В таких условиях традиционные методы ведения бизнеса, ситуационное управление и реактивные стратегии оказываются недостаточно эффективными, и требуется поиск новых форм хозяйствования и методов управления.

Ведущей формой хозяйствования, адекватной принципам рыночных отношений, является предпринимательство. Оно имеет динамичный, инновационный и рисковый характер, позволяет реализовать способности человека к творчеству, новаторству, самоорганизации, его инициативу, стремление к самовыражению и самореализации.

Література

1. О работе машиностроительного комплекса Донецкой области.- Донецк: 2002. (Экон. докл./Донецкое областное управление статистики; № 02-02-04/239).
2. Петухов Р.М. Оценка эффективности промышленного производства: (Методы и показатели).-М.: Экономика, 1990.-92с.
3. Трофимова Л.Н. Методы обобщающей оценки эффективности деятельности торгового предприятия // Аудитор.- 1996.- № 10.- С. 21-27.
4. Ример М.И. Управление эффективностью использования основных фондов.- Саратов: Саратовский университет, 1981.- 248 с.
5. Суков Д.В. Эффективность использования факторов производства в машиностроении Донецкой области // Схід.-2002.- №7 (50).- С. 14-17.

Статья поступила в редакцию 23.04.03.

Однако не всякий вид экономической деятельности возможно и целесообразно организовывать на началах предпринимательства. Наряду с разработкой теории предпринимательства как самостоятельного вида деятельности, в современном менеджменте для совершенствования управленческих структур крупных производственных систем используется концепция предпринимательского управления, или «внутрифирменного предпринимательства» («интрапренерства»).

Эта концепция развивает «органическую» модель управления, предложенную американскими исследователями. В противоположность «механистической» модели, «органический» тип характеризуется сетевой структурой управления, разрушением

иерархических связей, преобладанием горизонтальных коммуникаций, отсутствием жесткого распределения индивидуальных задач и сфер ответственности, ставкой на инициативу исполнителей [1,2].

Исходной предпосылкой противопоставления этих моделей является необходимость разграничения конкурентного и предпринимательского типов поведения фирмы. В отличие от конкурентного типа, который направлен на максимизацию прибыли за счет стабильной, эффективной работы традиционными методами на традиционных рынках, предпринимательское поведение нацелено на поиск новых рыночных возможностей, создание альтернатив и будущего потенциала прибыли.

Проблема их соотношения выражается в «конфликте» оперативной и стратегической деятельности. Для его устранения в классическом труде [3] И. Ансофф предлагает различные формы управления: двойные бюджеты, «перекресток», использование проектно-матричных структур, подструктуры стратегических бизнес-единиц, двойные структуры. Основными критериями при выборе альтернативной формы являются важность предпринимательской деятельности и ожидаемая непрерывность нового бизнеса. При высоком значении обоих критериев рекомендуется использовать двойные структуры. Их сущность заключается в следующем: в организационной структуре выделяются две группы, каждая из которых имеет собственное руководство и собственные ресурсы. Одна из них решает задачу повышения прибыли в текущем периоде, вторая занимается созданием потенциала рентабельности в будущем.

Возможен и такой подход: вместо создания единой группы стратегического развития, объединяющей несколько проектов, реализация каждого проекта закрепляется за венчурным предприятием. Такое предприятие должно иметь собственные ресурсы и капитал и подчиняться высшему руководству фирмы. Для обеспечения предпри-

нимательских стимулов руководителей венчурных предприятий им предоставляется возможность являться их соучредителями. После завершения работы над проектом венчурное предприятие может быть преобразовано в оперативное подразделение или же присоединиться к уже существующей оперативной деятельности.

Для дальнейших исследований представляет интерес приводимая в статье [4] эволюционная концепция теории управления. Согласно ей, «задачи руководства на современных предприятиях распределяются по трем основным уровням – оперативному, инновационному и стратегическому.

На стратегическом уровне вырабатывается реакция на глобальные изменения во внешней среде, корректируются цели деятельности предприятия в соответствии с выполняемой миссией, выбирается корпоративная стратегия, подготавливаются системы, структуры и управленческая культура для реализации стратегии.

Стратегия включает набор целевых установок для инновационного уровня управления. На нем происходит адаптация предприятия к изменениям в рыночной и инновационной дифференциации внутри областей хозяйственной деятельности, формируются целевые установки для соответствующих функций.

На оперативном уровне в пределах целевых установок по набору сегментов «продукт – рынок» составляется подробный план хозяйственных операций по функциональным подразделениям».

Следует согласиться, что такое разграничение является более точным, чем обычное деление на стратегическое и оперативное управление. На наш взгляд, именно на инновационном и стратегическом уровнях необходимо использовать предпринимательские формы управления или их отдельные элементы.

Каковы же проблемы организации и перспективы использования на отечественных предприятиях предпринимательского управления?

Мы считаем, что для предприятий малого бизнеса проблема взаимодействия предпринимательского и конкурентного типов поведения не существует, так как именно за счет гибкости, динамичности, адаптивности, поиска и реализации новых возможностей они находят свое место в рыночной экономике.

Это проблема средних и крупных промышленных предприятий, выпускающих однородную или стандартизированную продукцию. Здесь не применимо требование учета множественности факторов внешней среды путем постоянного обновления ассортимента товаров и технологий. Высокая фондоемкость производств, непрерывность и жесткая регламентация производственных процессов, значительные транзакционные издержки при поиске и установлении новых хозяйственных связей – вот те естественные барьеры, которые не позволяют быстро реагировать на колебания рыночной конъюнктуры и полностью перейти на предпринимательские формы управления.

В целом для крупных предприятий до недавнего времени вопросы стратегического планирования и управления не были актуальными, так как для многих из них основной проблемой было выживание и выход из кризисного состояния. Преобладал конкурентный тип поведения, источники конкурентных преимуществ были связаны с факторами внешней среды.

Сейчас, когда «естественный отбор» произошел, проведена реструктуризация большинства предприятий, и достигнута некоторая стабилизация, на первый план выходят задачи разработки и осуществления стратегий развития. Вместе с тем, существенно снизились возможности роста прибыльности за счет использования внешних факторов. Это обуславливает необходимость вовлечения внутренних ресурсов предприятий, и в том числе трансформации внутрихозяйственного управления и развития его предпринимательских

форм для обеспечения эффективной стратегической и инновационной деятельности.

По-нашему мнению, концептуально-методологической основой разработки форм и методов организации предпринимательского управления может стать синергетика. Обоснование возможности такого подхода и разработка рекомендаций по совершенствованию отдельных управленческих процессов и является целью настоящей работы.

Функционирование современных предприятий как открытых систем, нелинейность и неравномерность социально-экономических процессов как во внутренней, так и во внешней среде, многовариантность и альтернативность стратегий развития, повышение значимости случайных, единичных и малых воздействий, а также роли субъективного фактора на результаты производственно-хозяйственной деятельности – таковы особенности и предпосылки применения синергетических закономерностей к реорганизации управленческой деятельности.

В рамках синергетической парадигмы велика вероятность рождения порядка на пересечении двух хаосов. Высокая динамика и непредсказуемость внешней среды (внешний хаос) требуют адаптивных форм управления и переход от властных отношений к партнерским. Интрапренерство, креативный подход в управлении бизнесом, уменьшение административного контроля над исполнителями, создание внутренних рынков на предприятиях – все эти меры «расшатывают» жесткий управленческий каркас, являются источниками внутреннего хаоса. И именно во взаимодействии внешнего и внутреннего хаоса может возникнуть некий динамический порядок, способный обеспечить и устойчивое, и эффективное развитие предприятия.

Но предприятие как система изначально не обладает свойством самоорганизации. Задача состоит в том, чтобы организовать процессы самоорганизации [5], и

один из таких инструментов – предпринимательские формы управления.

Практическая реализация такого подхода требует соответствующего организационного обеспечения: необходимо преобразовать организационные структуры управления и наладить эффективные коммуникационные процессы.

В современной бизнес-литературе много говорится о недостатках жестких иерархически-бюрократических структур, и активно рекомендуются более плоские, адаптивные, виртуальные, сетевые структуры, которые позволяют более динамично и гибко реагировать на изменения во внешней среде.

Однако такой подход нельзя слепо использовать в управлении крупными промышленными предприятиями. Например, для большинства предприятий химической промышленности характерно использование сложных агрегатов большой единичной мощности, наличие опасных и вредных производств, взаимозависимость цехов по внутривозвратной кооперации. Это требует четкой регламентации и регулирования, соблюдения установленной технологии и техники безопасности, высокой производственной дисциплины, что обеспечивается вертикальными (властными) формами управления. Последние должны применяться для оперативного управления рутинной хозяйственной деятельностью, а для реализации предпринимательских видов деятельности их надо «смягчить».

Как показывают исследования ряда химических предприятий нашего региона, их организационная структура построена по линейно-функциональному принципу и подчинена решению вопросов оперативного управления. В процессе стратегического управления функциональные подразделения (плановые или планово-аналитические отделы, отделы сбыта или маркетинга) выполняют только ряд вспомогательных функций по сбору, учету и обработке информации. Задачи анализа перспектив стратегического развития, выработки аль-

тернатив и принятия окончательной стратегии решаются, как правило, первыми руководителями или «олигархической» командой. Это повышает субъективность управленческих решений и ставит будущее предприятия в зависимость от компетентности и личностных качеств руководства.

Одним из возможных вариантов преодоления названной проблемы могло бы стать создание самостоятельного подразделения, занимающегося вопросами стратегических исследований и стратегического планирования. Однако такое предложение сталкивается с рядом трудностей, и, прежде всего – с кадровыми. Дело в том, что в таком отделе должны работать наиболее квалифицированные, опытные сотрудники, привлечение которых ослабляет другие функциональные службы. Кроме того, может возникнуть конфликт интересов текущей и стратегической деятельности: стратегию будут вырабатывать одни, а реализовывать – другие. Эти недостатки двойных структур ставят под сомнение возможность их реализации в управлении отечественными предприятиями, следует искать промежуточные, компромиссные варианты.

При проектировании или реорганизации оргструктур возникает проблема формирования и функционирования коммуникационных связей. Иерархическим структурам свойственно преобладание вертикальных нисходящих связей. Существует проблема обратной связи и построения коммуникации «снизу – вверх».

Для реализации предпринимательских форм управления следует использовать горизонтальные коммуникации. Но при их налаживании возникает ряд трудностей организационного и социально-психологического характера: координация между подразделениями затруднена организационными рамками и отношениями субординации, отсутствует мобильность, надежность и своевременность получения информационных ресурсов, возможны конфликты групповых целей и интересов, недостаточный уровень компетентности в

смежных областях знаний, снижается контроль над деятельностью отдельных сотрудников и уменьшается линейная власть. Это требует от руководителей готовности и умения использовать преимущественно экономические и социально-психологические методы управленческого воздействия, доверять более широкому кругу специалистов постановку и решение стратегических вопросов, преодоления неуверенности и страха из-за снижения уровня регулируемости внутрихозяйственных процессов. Таким образом, ставится задача формирования творческих команд вокруг ключевых целей предприятия и новой организационной культуры управления.

Для комплексного решения перечисленных выше проблем на принципах предпринимательского управления предлагается в рамках существующей структуры создавать рабочие группы стратегического развития. Они могут быть организованы по разным признакам (географическому, товарному, рыночному). Например, учитывая специфику выпускаемой продукции, на предприятиях химической промышленности такие группы целесообразно формировать по основным товарным группам.

Можно сказать, что это - виртуальные образования: работники заняты в своих структурных подразделениях своими функциональными обязанностями и одновременно периодически участвуют в деятельности таких групп. В их состав могут быть включены начальники соответствующих производств и цехов, представители функциональных отделов (сбыта, маркетинга, технического, внешнеэкономических связей, планово-аналитического, финансового), курирующие соответствующие производства. При необходимости следует привлекать внешних консультантов и экспертов, представителей поставщиков и потребителей.

Основными функциями таких групп должны стать разработка конкурентных стратегий по группам товарных продуктов, анализ и оценка инвестиционных проектов,

мониторинг рыночных и других факторов внешней среды.

Функционирование таких групп позволяет заинтересовать большой круг работников в разработке перспектив предприятия, почувствовать свою причастность к формированию будущего предприятия, использовать творческий подход и опыт специалистов различного профиля, одновременно обучать, повышать квалификацию, информировать, создавать общее видение и понимание миссии своего предприятия, то есть порождает эффект внутренней синергии.

Организация этих групп в рамках предпринимательского управления требует соответствующего методического обеспечения. Дальнейшие разработки в этом направлении должны быть посвящены технологии управления такими группами, формализации рабочих процедур, вопросам стимулирования, обеспечения информацией и другими ресурсами.

Литература

1. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001. – 512с.
2. Летагин В. Компания на рубеже веков: от механистической модели управления к интрапренерству// Персонал, 2001. - № 5, с.29-32.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416с.
4. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием //Проблемы теории и практики управления, 1999. - № 2. - С.101-107.
5. Шевцова А.З. Некоторые проблемы организации/самоорганизации трансформационных процессов экономики// Вісник Східноукр. нац. ун-ту. – 2001. - № 1(35). - С.269-273.

Статья поступила в редакцию 23.04.03.