

## ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ДИНАМИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

### MAIN PROBLEMS OF DYNAMICALLY STRUCTURED ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER PRESENT RUSSIAN CONDITIONS

А. С. Ланкин,  
аспирант

*Мелкие и средние предприятия сталкиваются в своей практической деятельности с проблемами менеджмента. Лучше всего таким предприятиям работать в кластерах, которых в России пока мало. Основными управленческими проблемами кластеров являются: многоступенчатость системы управления; отсутствие единообразной и прозрачной системы управленческого учета и бюджетирования; отсутствие четкого разделения ответственности между управляющей компанией и бизнес-единицами; недостаточность горизонтальных связей между бизнес-единицами; неадекватная децентрализация процесса управления. Дан анализ причин возникновения таких проблем по характерным группам, намечены пути и способы решения.*

*In their activity, minor and medium enterprises come across various problems. Clusters provide best conditions for such enterprises to operate. Among main Russian clusters' management problems there are: multistage management system; absence of a single and transparent accounting and budgeting system; vague distribution of responsibilities between the managing company and business units; inadequate horizontal links between business units; management process inadequate decentralization. Typical group problems' causes are examined, solution ways and means are proposed.*

*Au cour de leur activité, petits et moyens entreprise rencontrent diverses problèmes. Les plus belle conditions du travail aux telles entreprises sont formé dans clusters qui ne sont pas encore nombreuses en Russie. Il y'a suivantes difficultés administratives de base inhérentes aux clusters: nombre de marches administrative; manque du système uni et transparent de comptabilité et du budget; vague distribution des responsabilités entre la compagnie administrative et des unités d'affaires; inadéquates liens horizontales entre les unités d'affaires; inadéquate décentralisation du processus d'administration. Causes de telles problèmes sont examinées par groupes, des chemins et moyens de leur solution sont proposées.*

*Während der Tätigkeit, kleine und mittlere Betriebe treffen sich mit verschiedenen Schwierigkeiten. Beste Bedingungen für solchen Betriebe sind sich in Cluster herausgebildet deren Zahl in Russland gering ist. Es gibt einige Hauptverwaltungsprobleme die der Cluster charakteristisch sind: viele Verwaltungsstufe; Mangel an einiges und durchsichtiges Kontrolle- und Haushaltssysteme; undeutliche Pflichtverteidigung zwischen der Verwaltungskompanie und Businessseinheiten; inadäquate Verbindungen zwischen Businessseinheiten; inadäquate Dezentralisierung des Verwaltungsprozess. Grunde solcher Probleme sind analysiert bei Gruppen, Wege und Mittel der Lösung sind gegeben.*

**Ключевые слова:** кластер, конкурентные преимущества, малый бизнес, бизнес-единица, холдинг.

**Key words:** cluster, competition advantages, small business, business unit, holding.

**Mots clefs:** cluster, avantages concurrentiels, petit entreprise, unité d'affaire, holding.

**Schlüsselwörter:** Cluster, Konkurrenzvorteile, klein Betrieb, Businessseinheit, Holding.

По состоянию на 1 января 2010 г., в России насчитывалось 5 млн. 600 тыс. субъектов малого бизнеса. Из них 1 млн. 300 тыс. – микропредприятия, 228 тыс. – малые предприятия, около 18 тыс. – средние. Имелось около 4 млн. индивидуальных предпринимателей. За 2009 г. количество субъектов малого бизнеса выросло на 9% (рост вызван увеличением количества индивидуальных предпринимателей); при этом в ближайшие годы прогнозировалось снижение этой величины<sup>1</sup>.

В структуре субъектов малого бизнеса оптовая и розничная торговля занимает 45%, сектор услуг – 17%, строительство – 12%, обрабатывающая деятельность – 10%. По сравнению с 2004 г., ко-

личество малых предприятий научной и инновационной сферы снизилось с 2,5% до 0,8%<sup>2</sup>.

Эти данные свидетельствуют о значительном количестве малых предприятий в нашей стране. Однако эффективность малого российского бизнеса значительно ниже зарубежного. Одной из основных причин этого отставания является изолированность малого бизнеса в России. Как результат – невысокая эффективность. Мировой опыт свидетельствует, что малый бизнес гораздо успешнее работает в кластерах<sup>3</sup>.

Развитию кластерных форм сотрудничества в России препятствует невысокое качество бизнес-кли-

<sup>1</sup> Куценко Е. Кластеры в экономике // Обозреватель. – 2009. – № 11. – С. 112–120.

<sup>2</sup> Жданова О.И. Кластерная стратегия управления промышленными предприятиями как фактор повышения конкурентоспособности: автореферат. ... канд. экон. наук. М., 2008. – С. 9–10.

<sup>3</sup> Зайцев Ф.Д. Модные кластеры // Московский комсомолец. – 2010. – № 25370. – С. 3–4.

мата. Проблемой для развития российских кластеров на российском рынке является и неразвитость субконтрактных отношений между участниками кластера.

Существующие связи в кластере характеризуются закрытостью, непрозрачностью, отсутствием корпоративных норм и эффективной инфраструктуры<sup>1</sup>. Существующие кластерные структуры в России немногочисленны и отличаются хрупкостью. Кластеры, в основном, представлены холдинговыми формами, имеющими структуру централизованного типа.

Трудности в управлении российскими холдингами имеются независимо от их размеров, и одной из проблем существующих структур управления является наличие в этих структурах большого количества ступеней. Структурно-функциональная неупорядоченность холдингов ведет к нарушению взаимосвязей между структурообразующими элементами. Наблюдается и несоответствие между целями, задачами, экономическими условиями и т.п. Несогласованность фундаментальных основ управления холдингом влечет за собой неэффективность использования ресурсов, банкротство, конфликты. Создание многоступенчатой административной структуры с распределением прав, обязанностей и функций для одновременного достижения одной или нескольких целей не решает проблем управления<sup>2</sup>. Необходима минимизация ступеней управления, создание «плоских» структур при соблюдении нормы управляемости.

К одной из наиболее распространенных проблем структуры управления холдингами относят и отсутствие четкого разделения полномочий и ответственности между корпоративным центром и входящими в состав холдинга бизнес-единицами. Это вызывает дублирование функций внутри корпоративного центра, а также между корпоративным центром и бизнес-единицами. Неопределенность выполняемых топ-менеджерами обязанностей также ведет к недостаточной ответственности менеджеров холдинга. Среди проблем организации менеджмента в холдингах можно выделить и недостаточность горизонтальных связей между бизнес-единицами холдинга. Это затрудняет доступ к новейшим

разработкам и решениям, снижает конкурентные преимущества<sup>3</sup>.

К сложностям управления холдингами следует отнести злоупотребление децентрализацией. При несоблюдении меры децентрализации возникает потеря контроля и выделение самостоятельных предприятий. Каждое из них находится на самофинансировании и с другими предприятиями взаимодействует на коммерческой основе<sup>4</sup>. Негативным следствием такого разделения является рост транзакционных издержек, поэтому стратегическое руководство предприятием в целом должно быть единым<sup>5</sup>.

К одной из важных проблем организации менеджмента в холдингах относят несоответствие организационной структуры холдинга стоящим перед ним задачам. Как правило, при увеличении масштаба деятельности организационная структура не изменяется. Так, для вертикально интегрированного холдинга, контролирующего полный цикл производства и продажи товаров, организационная структура имеет вид, представленный на рис. 1<sup>6</sup>.



Рис. 1. Организационная структура, не соответствующая ключевым требованиям холдинга

При подобной организационной структуре работа подразделений не оценивается по ключевым показателям, отсутствуют единые стандарты учета, велики текущие расходы линейных подразделе-

<sup>1</sup> Жданова О.И. Указ. соч. – С. 17–19.

<sup>2</sup> Прохоров А. Кластерные структуры и круговая порука // Сообщество менеджеров: сетевой журнал. 2010. URL: [http://old.e-executive.ru/friday/article\\_1306](http://old.e-executive.ru/friday/article_1306) (дата обращения 08.08.2010).

<sup>3</sup> Скарედнов Ю.В. Особенности построения корпоративных структур в частном секторе экономики // Управление корпоративными финансами. – 2008. – № 3 (27). – С. 134–143.

<sup>4</sup> Костюкевич Д.В. Оценка и организация кластерных взаимодействий предпринимательских структур : автореферат ... канд. эконом. наук. СПб., 2009. С. 7–11.

<sup>5</sup> Иванов С.А. Эффективность структуры управления холдингом // Топ-менеджер. – 2009. – № 8. – С. 31–35.

<sup>6</sup> Новиков В. Управление холдингом в направлении от масштабности к эффективности // Корпоративный менеджмент: сетевой журн. – 2010. URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article> (дата обращения 01.06.2010)

лений и отсутствует ответственность за стратегическое развитие холдинга<sup>1</sup>.

Решение существующих проблем представленной организационной структуры требует формирования в рамках холдинга управляющей компании со следующим функционалом<sup>2</sup>:

1. Повышение эффективности существующих подразделений:

- формирование и утверждение единых стандартов контроля подразделений;
- анализ текущей деятельности подразделений по результатам отчетных периодов;
- создание системы мотивации сотрудников;
- определение подразделений для совместного использования.

2. Стратегическое развитие:

- определение и утверждение стратегии развития холдинга в целом и входящих в него подразделений;
- проработка инвестиционных проектов и их утверждение;
- управление активами холдинга, включая покупку и продажу.

3. Управление издержками и финансированием:

- обеспечение финансового контроля;
- привлечение финансирования.

В итоге получается новая структура холдинга, которая представлена на рис. 2<sup>3</sup>. Отметим, что подобный вариант занимает промежуточное положение между структурой финансового холдинга и холдинга отраслевого. Следует учесть, что для финансового холдинга характерными являются самостоятельные бизнес-единицы, имеющие слабые связи с управляющей компанией. Отраслевой холдинг развивает лишь одно направление бизнеса.

Промежуточный вариант организационной структуры имеет подразделения, которые управляют операционной деятельностью сырьевых, производственных и сбытовых компаний, но здесь возникают риски делегирования полномочий управле-



Рис. 2. Целевая организационная структура холдинга

ния операционной деятельностью региональным компаниям<sup>4</sup>.

С целью формирования системы бюджетирования, формируются центры финансовой отчетности. К центрам прибыли относят сырьевое, производственное и сбытовое управление, филиалы сбытовой сети<sup>5</sup>. К центрам затрат относят сырьевые и производственные компании и обслуживающие подразделения управляющей компании.

Контроль денежного потока при отсутствии системы управленческой отчетности является единственным инструментом управления, что провоцирует завышение бюджетных расходов со стороны руководителей региональных компаний. Поэтому основной задачей следующего этапа реорганизации оргструктуры является разработка единообразной для всего холдинга системы управленческой отчетности.

К следующей проблеме менеджмента относится отсутствие в холдинге единой и прозрачной системы управленческой отчетности и бюджетирования. Для решения этой задачи требуется создание финансово-экономического департамента холдинга. На этом этапе происходит формирование методологии управленческой отчетности и бюджетирования, разработка бюджета холдинга. Схема бюджетного цикла холдинга представлена на рис. 3.

Создание бюджета перерабатывающих и сырьевых подразделений представлено на рис. 4.

Сформированная система бюджетирования позволяет в оперативном режиме производить расчет

<sup>1</sup> Англичанинов В.А. Развитие промышленных комплексов на основе кластерных образований: автореферат ... канд. экон. наук. Нижний Новгород, 2009. – С. 15.

<sup>2</sup> Хасанов Р.Х. Реализация региональной промышленной политики с использованием кластерных подходов. // Научный эксперт. – 2008. – № 1. – С. 35–41.

<sup>3</sup> Новиков В. Указ. соч.

<sup>4</sup> Минин А.В. Формирование организационной структуры управления в системе предпринимательства: автореферат. ... канд. экон. наук. Великий Новгород, 2009. – 24 с.

<sup>5</sup> Романов А.П., Жариков И.А. Стратегический менеджмент. М.: ТПУ, 2007. – С. 59–63.

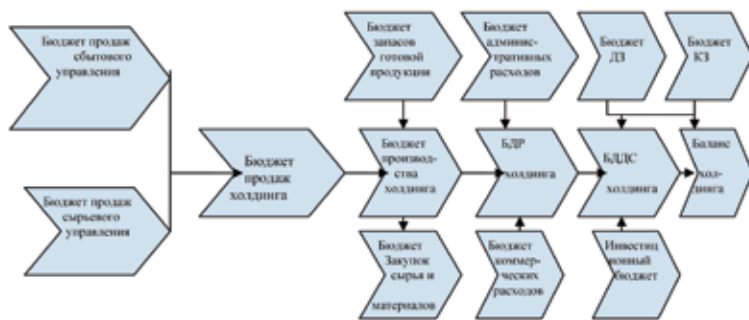


Рис. 3. Процесс формирования бюджета холдинга<sup>1</sup>



Рис. 4. Процесс создания бюджета производства для перерабатывающих и сырьевых подразделений<sup>2</sup>

рентабельности подразделений. Одновременно, в процессе бюджетирования необходимым является создание системы мотивации персонала. Одним из вариантов мотивации становится исчисление

держек, а несоответствие организационной структуры холдинга стоящим перед ним задачам, лишь усиливая влияние этого негативного фактора.

бонуса от сокращения расходов подразделения как определенный процент<sup>3</sup>.

Разумеется, по мере развития холдингов целесообразным становится создание самостоятельных бизнес-единиц, применяющих единые финансовые и управленческие ресурсы.

Подведем итог. При многоступенчатой системе управления в холдинге возрастает продолжительность времени принятия решений, что не позволяет своевременно реагировать на изменения внешней среды. В этом же направлении развивается ситуация, когда в холдинге нет единообразной и прозрачной системы управленческого учета и бюджетирования, поэтому требуется унификация финансовых инструментов.

При отсутствии четкого разделения ответственности между управляющей компанией и бизнес-единицами происходит дублирование функций, в результате чего стратегия развития холдинга вовремя не прорабатывается.

Недостаточность горизонтальных связей между бизнес-единицами холдинга затрудняет доступ к новейшим разработкам и решениям, что снижает его конкурентные преимущества.

Наконец, неадекватная децентрализация процесса управления приводит к утере контроля, что влечет за собой рост транзакционных из-

<sup>1</sup> Новиков В. Указ. соч.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Плещинский А.С. Оптимизация межфирменных взаимодействий и внутрифирменных управленческих решений. М.: Наука, 2004. – С. 112.