

УДК 338.8
А-90
К-28

Асканова Оксана Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Финансы и кредит» Рубцовского индустриального института
(филиала) ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет им. И.И.
Ползунова»
тел.: (903) 991-20-40

Касаткина Елена Викторовна

кандидат экономических наук, доцент
заведующая кафедрой «Финансы и кредит» Рубцовского индустриального
института (филиала) ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет им. И.И.
Ползунова»
тел.: (909) 505-11-05

**Менеджмент промышленных предприятий:
особенности и проблемы в российских условиях**

Аннотация:

В данной статье обоснована необходимость совершенствования управления на российских промышленных предприятиях, целесообразность использования системного подхода к управлению. Кроме того, выявлены особенности, основные этапы и проблемы управления на российских промышленных предприятиях и в условиях их объединения.

Ключевые слова: системный подход, стратегический менеджмент, промышленные предприятия.

Институциональные преобразования, которые произошли в конце XX в. в России, наряду с внесением в общественную жизнь демократических ценностей и свобод, должны были придать динамичность и большую эффективность ее экономике, создать реальные предпосылки для вхождения в мировое экономическое сообщество в качестве равноправного партнера. Однако, несмотря на достаточно продолжительный период времени, связанный со становлением и развитием рыночных отношений, структурные особенности многих регионов обусловили низкую степень ее адаптации к трансформационным процессам. И связано это зачастую не с объективными причинами, а с неэффективным менеджментом на многих промышленных предприятиях.

В настоящее время правительством страны взят курс на модернизацию экономики, основной задачей которой является самообеспечение качественными промышленными товарами и вывод отечественной продукции на мировой рынок. Модернизация направлена, в первую очередь, на выход России на новый технологический уровень для обеспечения лидерских позиций в мире, достижение конкурентных преимуществ. В связи с этим возможности выхода российской экономики на траекторию устойчивого роста связывают с развитием промышленного производства и переходом к инновационной модели развития экономики. Современные условия воспроизводства, обострение конкуренции между производителями объективно определяют необходимость поиска новых организационных форм хозяйствования, мобилизации внутренних резервов и выработки более совершенных подходов к управлению. Чем сложнее и динамичнее окружающая обстановка, тем важнее тщательно проработать и

согласовать все аспекты деятельности промышленных предприятий на основе творческого переосмысления зарубежного и отечественного опыта управления.

В связи с этим необходимо подчеркнуть, что в последнее время превалирует точка зрения о необходимости усиления системного подхода при построении менеджмента. Системный подход позволяет учесть принципиальную сложность промышленного предприятия как объекта исследования, его разветвленные и многообразные связи с рыночной средой. Особое внимание при таком подходе уделяется фактору неопределенности внешней среды, воздействию объективных и субъективных факторов на процесс принятия управленческих решений.

Системный подход представляет собой направление методологического научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем в целостности, выявленных в них многообразных типов связей.

На наш взгляд, реализация возможностей системного подхода в управлении деятельностью промышленного предприятия предполагает четкое уяснение принципиальных особенностей систем. Так, в системах часто обнаруживаются контуры положительных и отрицательных обратных связей, а также более сложные (но повторяющиеся) паттерны, собранные из этих связей (системные архетипы). При этом следует учитывать, что отрицательные обратные связи стабилизируют систему, поддерживая ее существование, но одновременно могут препятствовать изменениям.

В силу наличия обратных связей для систем часто характерна круговая причинность или обусловленность, в отличие от линейной причинности, где можно четко разграничить причину и следствие. В случае круговой причинности такое разграничение носит условный характер.

Таким образом, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие, помогает установить причины принятия неэффективных решений на предыдущих этапах функционирования предприятия, предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Однако следует отметить, что, несмотря на все достоинства и возможности системного подхода, он все еще не выполнил свое предназначение в управлении деятельностью предприятия. Это происходит отчасти оттого, что промышленные предприятия как крупномасштабные системы очень сложны, и то многообразие способов, посредством которых внешняя среда влияет на внутреннюю, достаточно трудно уяснить. Кроме того, и взаимодействие множества подсистем внутри самого предприятия не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно, так как слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое – лишь к частичному решению проблем. В результате этого будет очень трудно сформулировать круг задач, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем.

Таким образом, мы полагаем, что утверждение о том, что системный подход обеспечил применение современного научного метода к управлению, все еще не реализовано.

Многоуровневость, разветвленность, а зачастую, и разнонаправленность задач, которые требуют системного решения, предполагает выделение различных видов управления. Так, Л.С. Бляхман [1] различает общее, функциональное и антикризисное управление. Общий менеджмент в его понимании изучает фирму как открытую систему, ее внутреннюю и внешнюю среду, миссию и цели организации, организационные процессы и культуру, проектирование различных типов организаций. Функциональный менеджмент состоит из принципов планирования, организации, мотивации, координации и контроля.

Встречаются и другие точки зрения относительно сущности функционального управления. Д. Клиланд подразумевает под ним регулирование в режиме слежения и стабилизации [2], а Т.Ф. Аунапу – управление в соответствии с реакционной, специальной моделями, а также моделью «долгосрочного планирования» [3].

Нет однозначных подходов и к трактовке сущности антикризисного управления. Антикризисный менеджмент, по мнению Л.С. Бляхмана [1], – реструктуризация, включающая преобразование отношений собственности, информационной, производственно-технологической, организационной и финансовой структур на основе новой маркетинговой стратегии.

Таким образом, как видно в теории управления, еще существует неоднозначность трактовок и подходов к различным аспектам, связанным с управленческой деятельностью.

Как отмечалось, деятельность любого предприятия должна быть нацелена на достижение конкурентных преимуществ, поиск новой парадигмы управления. Ориентация на существующие в теории и практике подходы к возможности достижения конкурентных преимуществ является первоочередной задачей для современных предприятий. Многие ученые и специалисты достаточно успешно используют применительно к управлению предприятиями и корпорациями РФ модели стратегического планирования и менеджмента.

Вместе с тем очень часто российский менеджмент является скорее неэффективным. При этом, исследуя особенности российского менеджмента, авторы работы [4] пришли к важному выводу, что он еще не имеет в полной мере системности, исторической преемственности, менталитета. Поэтому при принятии управленческих решений в наших условиях возникает вопрос: на какие принципы и на какой уровень теории и практики управления, а также на какие школы и модели ориентироваться.

В связи с этим некоторые исследователи выделяют три основных этапа формирования российского менеджмента как науки:

1. Копирование западной теории менеджмента. На этом этапе не учитывались особенности российского менталитета, что привело к несостоятельности такого подхода в российских условиях. Кроме того, следует отметить, что зарубежные теоретические и практические разработки экономистов относятся в основном к предприятиям, функционирующим в относительно стабильной и предсказуемой экономической среде, что в российских кризисных условиях также обусловило весьма ограниченное применение зарубежных методик в отечественной практике управления.

2. Адаптация западной теории менеджмента. На этом этапе уже происходит учет некоторых особенностей российского менталитета, то есть приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом основной проблемой этого этапа, как отмечено в работе [4], является выбор между англо-американской и японо-германской моделями.

Рассматривая особенности управления в различных экономических системах, необходимо отметить, что проблемы разработки механизмов совершенствования управления усложняются в условиях объединения (интеграции) предприятий, которое ведет к образованию экономических систем более высокого уровня (интегрированных корпоративных структур), имеющих следующую систему признаков:

- наличие единой цели (общего интереса);
- в объединениях имущество в той или иной мере обособлено от участников объединения;

– по мере развития объединений общая ответственность участников объединений переходит в ответственность объединений по своим обязательствам;

– по мере эволюции развития объединений общие дела его участников переходят в личные дела объединения, отличающиеся от дел участников;

– если в простейших формах объединений участники управляют объединением, то в высших формах объединения управление передается отдельной категории управляющих;

– снижение зависимости управления объединениями от воли ее членов. В простейших формах объединения это выражается лишь в необходимости согласования воли участников. В высших же формах объединения – это реализация управленческих решений через самостоятельную организацию объединения, чья воля не сходна с волей участников.

По нашему мнению, ключевым вопросом любого объединения хозяйствующих субъектов является его экономическая целесообразность для всех участников. В связи с этим М.С. Ильин отмечает, что «объединительный принцип, положенный в основу организации корпоративных структур, дает очевидный и лежащий на поверхности эффект не столько от «сложения сил», суммирования потенциалов ранее автономных участников, сколько, и это главное, от возникающего у такой структуры нового качества за счет синергетического эффекта». Указанный автор определяет синергию как «явление в деловой практике, когда общий результат объединения возможностей структур превосходит сумму отдельных эффектов, то есть получается эффект, который характеризует превышение стоимости нового образования над суммой составляющих частей» [5].

Таким образом, наличие синергетического эффекта делает процессы объединения хозяйствующих субъектов объективно обусловленными и получившими все большее распространение в отечественной и мировой экономике.

Естественно, что управление объединением предприятий имеет специфические особенности. В основе специфики управления крупной интегрированной структурой лежит следующее обстоятельство. С одной стороны, ее образование и функционирование является продуктом систем управления, образующих объединение предприятий, а с другой – она сама является источником управленческого воздействия на эти составляющие, то есть обладает собственной системой управления. Все это откладывает отпечаток на характер управленческих отношений, возникающих в условиях объединения.

Вообще по характеру взаимодействия управленческие отношения делятся на отношения субординации и координации. При этом отношения субординации строятся на строгом подчинении отдельных элементов системы единому центру. Однако в рамках объединения функционирование отдельных предприятий может осуществляться достаточно автономно друг от друга, при этом каждое предприятие действует так, чтобы достигнуть своих собственных целей, которые не только конфликтуют между собой, но и могут представлять серьезную угрозу для общей (глобальной) цели объединения.

Устранить противоречия между индивидуальным и корпоративным (групповым) интересами призвана координация. При этом координация сама по себе достаточно сложная для решения проблема. В работе [6] отмечено, что координация означает такое воздействие на подсистемы, которое заставляет действовать их согласованно. В теории и практике хорошо известно, что согласованные интересы усиливают целостность и устойчивость системы, при этом основой такого согласования выступает конкретное распределение системного эффекта пропорционально вкладу каждого участника объединения.

В связи с этим мы полагаем, что для организации эффективного процесса управления объединением предприятий наиболее важным критерием является степень влияния головной компании (компании-интегратора) на деятельность участников объединения. При этом большинство специалистов в области корпоративного управления считают, что обычно оптимальным является передача всех вопросов оперативного управления на уровень участников интегрированного образования, а на уровне компании-интегратора – управление только перераспределением потоков ресурсов между участниками интегрированного образования и контроль их деятельности на основе ключевых показателей.

Таким образом, обобщая существующие в российских условиях проблемы управления, можно отметить, что, на наш взгляд, они заключаются, с одной стороны, в прямом копировании зарубежного опыта на российскую действительность, что выражается в подавляющем большинстве случаев применением механизмов, ориентированных на практику управления экономическими системами стран с развитой рыночной экономикой без учета особенностей функционирования отечественных субъектов хозяйствования. Однако, как показала практика, копирование отдельных элементов механизма управления не влечет за собой улучшение качества корпоративного управления, так как при прямом заимствовании, не учитывающем особенностей формирования корпоративной модели, невозможно скопировать взаимосвязи между элементами. Кроме того, как показал анализ существующих в мировой теории и практике подходов к управлению, сами они не отличаются однозначностью трактовок.

С другой стороны, в отечественной теории и практике управления, несмотря на многочисленные исследования в данной области, остаются слабо проработанными вопросы комплексного управления сложными экономическими системами, к которым мы относим объединения предприятий (интегрированные корпоративные структуры). Данные вопросы представляются нам особенно актуальными для нынешнего этапа развития российской экономики, поскольку происходит активный процесс формирования сложно-структурированных хозяйствующих субъектов, в том числе межотраслевого и межрегионального уровня.

Ссылки:

1. Бляхман Л.С. *Основы функционального и антикризисного менеджмента: учеб. пособие.* СПб., 1999.
2. Клиланд Д. *Системный анализ и целевое управление: пер. с англ.* М., 1974.
3. Аунапу Т.Ф. Система планов при антикризисном управлении предприятием // *Вестник Алтайской академии экономики и права.* 2000. Вып. 4. С. 134–137.
4. Локтев С.А., Титов В.В., Межов И.С. *Концепции и модели организации производственного менеджмента на российских предприятиях / под ред. В.В. Титова, С.А. Локтева.* Новосибирск, 2002.
5. Ильин М.С. *Финансово-промышленная интеграция: мировой опыт и реалии России.* М., 2002.
6. Межов И.С., Локтев С.А., Аксенова О.Н. *Аналитическое планирование в структуре производственного менеджмента (Опыт ОАО «Барнаульский пивоваренный завод»): монография / под ред. Н.М. Оскорбина.* Барнаул, 1999.