



Тенденции посткризисного управления зарубежными компаниями в промышленности

УДК 005:334

ББК 65.050

К 682

В.И. Королев

Развитие мировой экономики на современном этапе связано с преодолением последствий кризиса 2008 – 2009 гг. Экономика стала уже иной по сравнению с докризисным периодом. В условиях посткризисного развития большинство мировых компаний решают двудединую задачу: адаптации к сложившимся реалиям и определения четких перспектив дальнейшего развития. Об этом свидетельствуют результаты многих исследований. Одно из них было проведено еще в период кризиса в июне 2009 г. компанией Ernst & Young. Были опрошены 569 руководителей высшего звена из разных стран и отраслей экономики, более половины которых составляли компании с выручкой более 1 млрд долларов в год. Согласно опросам, корпорации были заняты адаптацией к реалиям экономического спада, но одновременно с этим осуществлялась разработка стратегии посткризисного развития. Большинство опрошенных топ-менеджеров (74%) указали в качестве одной из основных задач перестройку бизнеса. (1)

Процесс качественного преобразования бизнеса не может быть эффективным без анализа и оценки тенденций в развитии управления компаниями в современном мире. В рамках статьи мы попытаемся рассмотреть наиболее важные из тенденций.

В условиях нестабильности экономического развития первоочередные действия компаний связаны с оптимизацией операций и обеспечением устойчивого денежного потока. Однако это лишь необходимое, но недостаточное условие для развития. Чтобы использовать открывающиеся возможности для усиления рыночных позиций, все предпринимаемые дей-

ствия (увеличение инвестиций, реорганизация системы управления, слияния и поглощения) должны быть тщательно проработаны. А для этого необходимо иметь **стратегию развития компании в посткризисный период**.

Многочисленные примеры показывают: расхожее мнение о том, что в период нестабильности стратегия – второстепенное дело, ошибочно. Каждый шаг необходимо оценивать не только с позиции сегодняшнего дня, но и с точки зрения его стратегической целесообразности. Основной вопрос для руководителей большинства компаний: что надо делать в сложившихся условиях?

В связи с этим на одно из первых мест в современных условиях выступают антикризисные стратегии. Они могут быть разными. Назовем те из них, которые используются наиболее часто.

1. Стратегия выживания. Она предполагает отказ от прежних методов хозяйствования и приспособления к существующим условиям. Во многих случаях данная стратегия представлена программами антикризисного управления.

2. Стратегия сокращения. Данная стратегия основана на постепенном или форсированном свертывании бизнеса. В первую очередь происходит избавление от нерентабельных производств. Крайним вариантом этой стратегии является ликвидация бизнеса.

3. Стратегия «агрессивного роста». Ее использование связано с тем, что развитие компании обеспечивается за счет концентрации внимания на маркетинге и дистрибуции.



Выбирая ту или иную стратегию развития, необходимо учитывать систему ограничений, которые сужают возможный диапазон решений. К ним относится, прежде всего, структура компании. Слишком жесткая организационная структура управления может стать преградой на пути приспособления к новым реалиям, тормозить процесс инноваций. Менеджеры часто стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный срок. Кроме структурных, необходимо учитывать также ресурсные и технологические ограничения.

К числу тенденций развития управления в зарубежных компаниях относится адаптация **организационных структур управления** к условиям внешней среды. В этом выражается одно из основных требований, предъявляемых к структурам управления. Оптимальная структура призвана обеспечить координацию деятельности всех ее внутренних подразделений, а также отделений филиалов, дочерних компа-

ний и других внешних структур. Эту задачу в первую очередь решает высшее руководство компании. Особое значение для совершенствования организационных структур управления на современном этапе имеет управление изменениями. Необходимость и значение этого процесса определяется обострением конкурентной борьбы практически на всех сегментах мирового рынка. Целью руководителей компании является перепроектирование деловых процессов, что позволяет отказаться от устаревших процедур, преодолеть негативное влияние хозяйственных догм. Обращают на себя внимание факторы, влияющие на перестройку работы компании. Опыт организационной перестройки 16 крупными западными фирмами позволяет понять основные условия успеха перестройки и факторы, повлиявшие на них (см. таблицу). (6)

Как можно видеть из таблицы 1, наибольшее значение имеют внешние связи компании (с поставщиками, потребителями, посредниками), наличие у нее четких целей, создание комплексных команд управленцев и обучение персонала.

Таблица 1

Условия успеха организационной перестройки и формирующие их факторы

Условия	Факторы						
	связи	лидер	цели	команды	стимулирование	обучение	роли
Понимание и принятие необходимости изменений	+	+	+	+	-	+	-
Необходимость повышения гибкости	+	-	+	+	+	+	+
Способность менять культуру	+	+	+	+	+	+	+

Формируя организационную структуру управления, следует в первую очередь учитывать целевую ориентацию компании, особенно тем из них, которые ориентированы на международный бизнес. Она может иметь такие направления, как поиск и освоение новых рын-

ков, поиск и использование эффективных ресурсов, использование новых возможностей в рамках страновой и межстрановой правовой среды. В зависимости от целевой установки выбирается та или иная структура управления.



С точки зрения перспектив развития организационных структур управления, обращают на себя внимание следующие тенденции.

Во-первых, многие современные компании перестраивают традиционные организационные структуры, основанные на централизации и функциональной специализации. Практика работы компаний показывает, что ранее используемые структуры сдерживают развитие тех видов деятельности, где потребители отдают предпочтение индивидуальным заказам, а условия рыночной конъюнктуры быстро меняются. Многоступенчатые структуры управления, требующие больших затрат, обладающие высоким бюрократизмом, сдерживающие инициативу и самостоятельность подчиненных, уступают место структурам, имеющим меньшее количество уровней управления, быстро реагирующим на изменения и открытым для нововведений. В зарубежных компаниях число управленческих уровней сокращается с 8-12 до 4-5. Тем самым сокращается количество промежуточных звеньев между главным управляющим и сотрудниками, непосредственно работающими с клиентами. Деятельность каждого менеджера приближается непосредственно к удовлетворению запросов потребителей.

В этом отношении заслуживает внимания, в частности, организационная структура управления на основе образования стратегических бизнес-групп. Такая структура все чаще начинает использоваться в диверсифицированных компаниях. В них нередко возникает необходимость объединения связанных сфер деятельности под началом одного руководителя в стратегические бизнес-единицы. Это позволяет улучшить стратегическое планирование и координацию действий компании на высшем уровне руководства. Примером управления по принципу бизнес-единиц может служить структура контроля за деятельностью зарубежных предприятий в американской корпорации «Westinghouse Electric», которая рассредоточила производство и сбыт своей продукции в 18 бизнес-единицах. Конечно, данная структура не идеальна. В ней есть свои недостатки. Не всегда просто выделить стратегические бизнес-единицы, способы выполнения ими задач могут не в полной мере отвечать общим направлениям развития компании. (7)

Во-вторых, повышение творческой и производственных инициатив персонала компаний.

Передовые офисные технологии, наделение сотрудников дополнительными полномочиями, использование самоуправляемых рабочих команд обеспечивает менеджеров новыми возможностями в области использования созидательного потенциала компании. Можно сослаться на опыт компании «General Electric», в которой организационные изменения, осуществленные менеджментом, позволили повысить производительность труда персонала на 20% в год и снизить расходы подразделений на 30%. (8)

В-третьих, меняется характер взаимоотношений головной и дочерних компаний. Руководителям отделений и филиалов предоставляются более широкие полномочия в решении производственных и коммерческих вопросов. Им, в частности, предоставляется право самостоятельно определять маркетинговую политику, заключать договоры с поставщиками и потребителями, проводить рекламные кампании, определять методы подбора персонала и многие другие вопросы. Обучение специалистов головной компании и ее филиалов проводится с таким расчетом, чтобы они могли принимать обоснованные решения, работая на предприятиях в разных регионах внутри страны или в других государствах. Особое значение при этом имеют средства коммуникации. Регулярно проводятся, например, во многих международных компаниях телеконференции с участием администрации всех зарубежных предприятий.

Условия посткризисного развития демонстрируют **стремление компаний к сотрудничеству, интеграции**. Все чаще наблюдается стремление объединить как рыночные, так и технологические потенциалы. Примером может служить стремление к развитию стратегического партнерства автоконцернов Volkswagen и Suzuki. Немецкий участник заинтересован в имеющихся у японского производителя технологиях создания небольших автомобилей, а также в его сильных позициях в ряде развивающихся стран, в первую очередь, в Индии. Японская компания, со своей стороны, заинтересована в финансовой поддержке, а также в доступе к германским достижениям в сфере «экологических автомобилей» с электрическими и гибридными двигателями. Объединение двух компаний позволит им встать в один ряд с лидером отрасли – компанией Toyota. (2)



Какие мотивы лежат в основе интеграционных процессов? У каждой компании, разумеется, имеются особые причины, но вместе с тем обнаруживаются общие предпосылки. Они связаны с получением преимуществ от объединения усилий и ресурсов. Прежде всего, партнеры рассчитывают на укрепление своих конкурентных позиций. Возросшая неопределенность и динамизм внешней среды создают угрозу выживанию и сохранению конкурентных преимуществ для неконсолидированных компаний. В первую очередь, речь идет о долговременных преимуществах «высокого ранга», в основе которых лежат деловая репутация, современные технологии, высокоразвитый менеджмент и маркетинг. Интеграция компаний – мощный фактор для использования таких преимуществ. Одновременно создаются дополнительные входные барьеры для конкурентов.

Немаловажное значение в интеграционном сотрудничестве имеет возможность расширения рынков. Компании – партнеры нередко являются крупными участниками национальных рынков. Имея возможность оказывать значительное влияние на характер развития существующих рынков, они образуют союзы для выхода на новые рынки. Примером может служить альянс, который был образован американской компанией Motorola с японской компанией Toshiba. Он предусматривал постепенную передачу компанией Motorola технологии производства микропроцессоров по мере того, как компания Toshiba будет оказывать ей помощь в проникновении на японский рынок.

Факторы внешней среды, стимулирующие интеграционные процессы, действуют в органической связи с факторами внутренней среды. К их числу следует отнести повышение эффективности использования ресурсов. Фирмы вступают в межфирменное взаимодействие для достижения синергетического эффекта от комбинации взаимодополняющих, но различных ресурсов, что позволяет получить более высокую рентабельность и создать большую стоимость бизнеса для акционеров. В данном случае участники создания интегрированных структур ориентируются на оптимизацию ресурсов организации через их объединение и освоение всеми участниками. Фирма может агрегировать и обменивать ценные ресурсы с другими фирмами в тех случаях, когда эти ресурсы нельзя получить посредством рыночных трансакций или иным путем.

Обращает на себя внимание тенденция в изменении форм интеграции компаний. Интеграция может осуществляться в жесткой и мягкой формах. В первом случае один из контрагентов теряет свою независимость. Наиболее часто это происходит в форме слияний и поглощений. Компании, возникшие таким путем, создают единую организационную структуру, которая предполагает реструктуризацию прежней корпоративной деятельности. Нередко «лишними» оказываются довольно крупные производственные или вспомогательные структуры, которые объявляются непрофильными и от которых стремятся во многих случаях избавиться.

В 80-е – 90-е годы прошлого столетия в мировой практике наблюдался стремительный рост числа слияний и поглощений. Однако процент успешно завершившихся сделок такого рода оказался весьма мал. Три четверти компаний, прошедших через слияния и поглощения, признавались в том, что им пришлось слишком дорого за это заплатить. (4) Слияния неудобны прежде всего тем, что купленная компания прекращает свою основную деятельность. Большое число мелких предприятий, занятых новаторскими видами деятельности, войдя в крупную компанию, начинало терять свою гибкость и способность к инновационным видам деятельности. Проблемы слияний и поглощений связаны также с тем, что в большинстве случаев присоединенное предприятие имеет ряд направлений, ненужных поглотившей компании. А избавиться от них без потерь не всегда получается.

Разочарование, вызванное слияниями и поглощениями, к которому пришли многие компании, вызвало повышенный интерес к другим, «мягким» формам интеграции. Одной из наиболее перспективных форм интеграции стали стратегические альянсы. В альянсе участники сохраняют свою самостоятельность и отпадает необходимость в ломке структур и культуры покупаемой организации, которая неизбежно происходит при слияниях.

Из этого, конечно, нельзя делать вывод о бесперспективности слияний и поглощений. Изучение опыта 49 международных стратегических альянсов ведущих американских, японских и европейских компаний показало, что споры по поводу того, что лучше – междуна-



родные альянсы или международные поглощения – бессодержательны. Обе формы имеют примерно 50%-ную вероятность успеха. Поглощения дают более высокие результаты применительно к основному бизнесу и освоенным рынкам. Тогда как альянсы более эффективны для выхода в смежный бизнес или на новые рынки. (5)

Рассматривая стремление компаний к сотрудничеству в условиях современного посткризисного развития нельзя не обратить внимания на воздействие на этот процесс конкуренции. Все чаще, выстраивая стратегию рыночного поведения и совершенствуя механизмы управления, компании стремятся вести борьбу не в одиночку, а совместно. Происходит развитие коллективной конкуренции. Повышение эффективности данной формы конкуренции требует формирования и развития навыков «конкурентного сотрудничества». Оно включает в себя одновременное осуществление двух процессов: «обучение» у партнера (четкое определение и получение доступа к необходимым для развития фирмы ключевым компетенциям партнера) и «обучение» партнера (определение собственных сильных сторон, которые способны заинтересовать партнера и которыми можно поделиться с партнером, не теряя самостоятельности). Заинтересованность в обучении у партнера имеет особое значение для фирм, отстающих в организационном и технологическом уровнях развития. Приобретение новых знаний и опыта нередко вызывает необходимость перестройки организационной структуры компании. Особенно часто такая необходимость возникает при использовании технологических «ноу-хау».

Осуществляя коллективную конкуренцию, ее участники стремятся использовать нестандартные подходы. Не всегда, например, компании заинтересованы в использовании жестких методов борьбы.

Заслуживает внимания в этом отношении стратегия «айкидо». Она предполагает переход от силовой конкуренции к сотрудничеству посредством согласования интересов с конкурентами и образование с ними партнерства. В айкидо используется особая стратегия с акцентом на уклонение от конкурентной борьбы. Пересматривая само отношение к конкуренции, целью которой должно быть поражение сопер-

ника. В соответствии с принципами айкидо, необходимо установить контроль над действиями конкурента, обратить его силу против него самого, а не атаковать его слабые места. Цель – не уничтожение противника, а одержание победы за счет уклонения от борьбы. Ответ на действия компании-соперника аналогичным способом (например, ценовая конкуренция) осуществляется более искусным методом конкуренции – уклонение от атаки. Ответной мерой может быть, скажем, создание нового товара, отличающегося либо более низкой ценой, либо такой же, как у товара фирмы-конкурента.

Рассматривая тенденции посткризисного управления, обращает на себя внимание повышенный интерес к таким формам стратегического партнерства компаний, которые позволяют им занимать ведущие позиции в формировании «новой экономики», основанной на знаниях и современных технологиях. Одной из таких форм является участие в территориальных кластерах. По оценкам экспертов, 50% экономик ведущих стран мира охвачены кластеризацией. Страны, взявшие на вооружение кластерный подход, смогли обеспечить прирост ВВП в диапазоне от 75 до 90%. К примеру, доля ВВП США, производимого в кластерах, составляет около 60%. Автомобильный кластер РАНАС в Венгрии, образованный в 2000 году, обеспечивает 14% промышленного производства и 31% обрабатывающей промышленности страны. (9)

Как таковой, территориальный кластер – это группа взаимосвязанных в рамках определенной территории компаний и организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга. Это поставщики оборудования, производители продукции, научно-исследовательские и образовательные организации, связанные отношениями территориальной близости и функциональной зависимости. Интерес к кластерам в ходе развития механизмов управления компаниями очевиден. Он позволяет обеспечить реализацию двух задач: снижение расходов за счет близкого соседства взаимосвязанных партнеров и распространение инноваций от одной компании к другой, обеспечивая постоянный рост производительности в кластере в целом.



Развитие кластеров и результаты участия компаний в кластерной политике во многом зависят от реализации программ поддержки кластеров. В европейском союзе такие программы развиваются в рамках региональной политики, политики по развитию науки и технологий, промышленной политики. Тенденция развития таких программ показывает, что именно кластеры выступают одним из приоритетов европейского регионального, научного и промышленного развития. Региональные кластерные инициативы в Европе в основном сосредоточены в регионах промышленной реструктуризации географически удаленных, переживающих кризис регионах. Политика развития науки и технологии во многом строится на поддержке передовых, обладающих высоким потенциалом, отраслей. Промышленная кластерная политика подразумевает в основном поддержку лидеров промышленных кластеров, а в области развития малого и среднего бизнеса – развитие инфраструктуры ведения бизнеса.

Одна из ключевых задач участия компаний в кластерной политике, рассматриваемых через призму государственных интересов, заключается в развитии региональной экономики. Изучение международного опыта в этом области имеет особое значение для экономики России. В настоящее время в России партнерству между государством и бизнесом уделяется значительное внимание со стороны органов власти. Кластерная политика рассматривается как одна из стратегических задач в концепции долгосрочного развития страны на период до 2020 год. Имеется положительный опыт создания кластеров в ряде регионов. Так, в 2005 г. научно-производственное объединение «Сатурн» объявило о запуске крупного вычислительного кластера, который будет использоваться в промышленных нуждах. (10) В 2008 г. был образован инновационно-технологический кластер машиностроения и металлообработки Санкт-Петербурга, в который вошли 15 предприятий. (11) Министерством экономического развития Российской Федерации разработана концепция кластерной политики. Тем не менее реализация кластерных стратегий развития пока не получила большого распространения. Если выделить наиболее существенные сдерживающие факторы, то к ним необходимо отнести низкое качество управления бизнесом, отсутствие ориентации многих предприятий на международный рынок, слабый

уровень развития территориальных кооперационных связей, ограниченный набор инструментов финансовой поддержки кластерных проектов из бюджетных источников. На практике выделяют два типа кластеров: создаваемые «сверху» и «снизу». Инициатива «сверху» означает, что решение о создании кластеров принимает государство. «Снизу» - кластерные проекты иницируются местным бизнес-сообществом. Но причины, сдерживающие обе инициативы, во многом общие. Соответственно и действия по их устранению необходимо осуществлять на двух уровнях. Эти действия достаточно обстоятельно изложены в «Методических рекомендациях по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации». Поэтому нет необходимости на них останавливаться. Заметим лишь, что здесь требуется особая форма организации управления – управление реализацией принятых решений.

Рассмотренные выше тенденции посткризисного управления зарубежными компаниями, разумеется, не охватывают весь спектр проблем. Мы попытались остановиться на наиболее важных, с нашей точки зрения, аспектах. Всестороннее исследование данной проблематики связано с дальнейшей разработкой вопросов, относящихся к данной области.

Примечания:

1. <http://www.rbcdaily.ru/2009/06/16/world/41911>
2. <http://www.rosbalt.ru/2009/12/09/695604.html>
3. См.: Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А.Н. – СПб: Питер. 2005. С. 468 – 469.
4. См.: Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: Инфра-М. 2002. С. 44.
5. См.: Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. С. 204.
6. См.: Международный менеджмент. Под ред. Королева В.И. – М.: ВАВТ. 2005. С. 51.
7. См.: там же. С. 56.
8. См.: там же. С. 57.
9. См.: Иоффе О. Кластерный подход. – Деловой журнал: «Губернский». 2009. №11. С. 19.
10. <http://www.thg.ru/business/20050902/index.html>
11. <http://itkmm.ru/reviews.php?code=11>

