

подходов в сфере материального производства. Необходима разработка алгоритма группировок основных факторов, определяющих организационную стратегию эффективного развития корпораций, правовых аспектов реорганизации.

### Литература

Гарина, Е. П. Содержательная характеристика категории «реструктуризация предприятия» [Электронный ресурс] / Е. П. Гарина. — Режим доступа: <http://uchebilka.ru/geografiya/14865/index.html>. — Дата доступа: 10.12.2014.

Коломыцева, Л. А. Управление реструктуризацией промышленного предприятия в современных условиях [Электронный ресурс] / Л. А. Коломыцева // Российская государственная библиотека. — Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002802541>. — Дата доступа: 20.02.2015.

Фомин, П. А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий [Электронный ресурс] / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов // Корпоративный менеджмент. — Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml). — Дата доступа: 05.12.2014.

Яковлева, Е. А. Рыночный потенциал внутрифирменной реструктуризации в посткризисной экономике [Электронный ресурс] / Е. А. Яковлева // Российская государственная библиотека. — Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01002614396>. — Дата доступа: 01.03.2015.

*Е.П. Гарина, канд. экон. наук, доцент  
НГПУ им. К. Минина (Нижний Новгород, Россия)*

## РАЗВИТИЕ ДЕЗИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Современные отечественные корпорации чаще всего воплощают стратегии диверсификации, основанные на специализации или на реализации ключевой компетенции. Однако замечено, что по мере диверсификации деятельности системы управления и формы таких предприятий становятся неэффективными. Как показывает оценка существующих интеграционных подходов в сфере материального производства, этот факт подтверждает текущее снижение загрузки производственных мощностей, вытеснение с внешних рынков отечественных производителей, массовую безработицу среди квалифицированной части персонала, техническое и моральное старение оборудования предприятий. Ряд корпораций видит решение проблемы в переходе к дивизиональному принципу организации корпорации. Папример, в Японии дивизиональная структура представлена примерно у 40 % компаний, в США такую структуру имеет около 80 % фирм. Недостатком данной стратегии является слабая прогнозируемость факторов риска, высокая чувствительность к изменениям номенклатуры продукции и др.

Для предприятий, переходящих на данный вид организационных отношений, на прикладном уровне это реализуется путем выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и обслуживающих их подразделений — стратегических бизнес-единиц (СБЕ), имеющих определенную степень хозяйственной и финансовой свободы, наделенных правами и ответственностью за разработку, производство и продажу профильной продукции предприятия. В этой системе СБЕ выступают центральным звеном планирования и реализации стратегических программ на сегментах рынка. Разукрупнение предприятия и создание на его базе стратегических бизнес-единиц (чаще всего в статусе малых предприятий) представляет собой относительное организационно-управленческое нововведение (в западных странах стратегия получает распространение в последние 10—15 лет, в России — относительно нова), обеспечивающее активное развитие как материнской компании, так и дочерних фирм. В соответствии с подходом С.В. Хайниша (в сравнении с подходом соответствия СЗХ и обслуживающим ее подразделением СБЕ) разукрупнение происходит не только через создание самостоятельных малых предприятий, но и через введение центров финансовой ответственности (ЦФО) в рамках основного производства. В связи с требованием повышения мобильности предприятия осуществляется делегирование полномочий и ответственности «вниз».

Разукрупнение предприятия через создание структур холдингового типа на базе самостоятельных бизнес-единиц, связанных единой корпоративной целью также реализуется в концепции «перехода к интегральному предприятию», ключевыми моментами которой являются организация, управление и контроль всей производственной системы. Центральным элементом данной концепции является переход к «элементарной технологической единице» (ЭТЕ — базовая организационная производственная единица, которая управляет технологически неделимым производственным оборудованием и действует на определенном производственном участке; на нем можно осуществлять оперативное управление — в отличие от традиционной тейлористской модели, где решение оперативных вопросов выносятся «наверх»). Группа ЭТЕ имеет основное ядро, в состав которого входят начальник и работники, объединенные в пределах однородных технологических процессов. Профессиональная компетенция сотрудников при решении оперативных проблем позволяет комплексно совершенствовать производственный процесс через профилактику сбоев, брака, решение срочных вопросов и др. Внедрение данной концепции на ряде машиностроительных заводов (например, в фирме «Фиат») показало, что, хотя предпочтение и отдается логике производственного процесса, а не функциональным подразделениям, организационная модель имеет ряд недостатков, как то: изоляция ЭТЕ от остальных подразделений предприятий, трудность сосуществования в рамках одного ЭТЕ разных функциональных подразделений и др. Определенным решением указанных недостатков ста-

ло массовое переобучение персонала и внедрение новых средств коммуникации.

Таким образом, делаем вывод: ряд ученых считают, что для обеспечения конкурентных преимуществ российским предприятиям на современном этапе требуется отказ от интеграции производства как таковой — необходимо создание более эффективной и гибкой системы управления через дезинтеграцию акционерной материнской компании путем ее разукрупнения. В условиях кризиса предлагаемая стратегия организационного развития корпорации является мерой вынужденной, однако такая «атомизация» будет способствовать усилению стимулов и повышению ответственности подразделений, снижению бюджетных ограничений, исключению перекрестных субсидий, существующих в крупных организациях.

### Литература

*Горшков, В.* Стратегия диверсификации завода [Электронный ресурс] / В. Горшков, В. Маркова // Корпоративный менеджмент. — Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/plant\\_divers.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plant_divers.shtml). — Дата доступа: 05.04.2014.

*Дашков, А. А.* Использование аутсорсинга для формирования стратегии организации : учеб. пособие / А. А. Дашков, М. Д. Джамалдинова. — М. : МГУЛ, 2009. — 196 с.

Развитие малого бизнеса на основе реорганизации предприятий : учеб. пособие / под ред. Р. Я. Левита. — М. : Бизнес-Тезаурус, 2012. — 122 с.

*Сажин, В. А.* Инвестирование производственной программы в условиях диверсификации машиностроительного предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Сажин // Российская государственная библиотека. — Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/01003306366>. — Дата доступа: 08.04.2015.

*И.М. Гарчук, аспирантка  
БрГТУ (Брест)*

## УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Изданный 31 июля 2008 г. проект международных стандартов ISO/DIS серии 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» определяет условия, при которых может быть достигнут устойчивый успех развития организации. Данный стандарт определяет правила и элементы организационной модели, которая определяет условия достижения устойчивого развития производственной организации. Элементами выступают физические лица, потребители, владельцы, сотрудники, поставщики, партнеры и другие субъекты, которые приумножают ценность организации и являются заинтересованными сторонами, а механизмом реали-