

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ



И.А. ФИЛЬКЕВИЧ

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРИ ОСВОЕНИИ ВНЕШНИХ РЫНКОВ

Мировая практика хозяйствования позволяет сделать вывод о том, что в последнее десятилетие процесс интернационализации приобрел глобальный характер. В свою очередь интернационализация вызывает объективную необходимость в кардинальном изменении всей системы управления производственным процессом на уровне предприятия.

К сожалению, следует признать тот факт, что наши производители оказались не готовы к выходу на мировой рынок в качестве самостоятельных субъектов хозяйствования, способных конкурировать с иностранными производителями. Одной из главных причин этого является отсутствие специальных подходов к управлению предприятием на мировом рынке.

Опыт функционирования крупнейших транснациональных корпораций показал, что успеха на внешнем рынке в настоящее время могут достичь только те компании, которые учитывают все особенности, возникающие в процессе управления производством и сбыта продукции на мировом рынке [1].

При освоении внешнего рынка предприятия должны ориентироваться на осуществление постепенной интернационализации, так как она позволяет основательно и с минимальными потерями пройти этап адаптации и изучения особенностей выбранного сегмента мирового рынка. В процессе постепенной интернационализации предприятие исследует привлекательность, устойчивость, освоенность рынка и формирует устойчивый спрос на свою продукцию или технологию, и только когда оно имеет все предпосылки для глобального проникновения на мировой рынок, создаются специальные структуры управления, регулирующие продвижение товаров и инвестиций [2, 11].

В условиях диверсификации, перехода от экспортной интернационализации к международной корпорации перед компаниями возникла потребность в поисках новых форм организации управления фирмой. Это было обусловлено тем, что для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде.

Игорь Александрович ФИЛЬКЕВИЧ, кандидат экономических наук, доцент БГЭУ.

Столкнувшись со сложностью управления международной корпорацией в условиях диверсификации и освоения нескольких международных стратегических зон хозяйствования, фирмы были вынуждены идти двумя путями развития:

первый путь состоял в сохранении традиционной организационной структуры управления (линейной, линейно-функциональной, линейно-штабной). В условиях традиционной структуры управления фирме приходится идти по пути децентрализации управления и предоставления полной самостоятельности своим зарубежным филиалам. Необходимость осуществления данных преобразований обусловлена постулатом Г. Саймона, который гласит: если фирма не хочет усложнять управленческие системы до уровня соответствующего условиям среды, то она должна идти по пути упрощения и покинуть нестабильные сферы деятельности международных стратегических зон хозяйствования;

второй путь состоял в создании фирмой новых международных организационных структур управления с учетом особенностей функционирования фирмы на международных стратегических зонах хозяйствования [3, 133–143].

Еще в 20-х годах “Дюпон” и “Дженерал Моторс” применили дивизионную структуру управления по продуктовому признаку для регулирования и управления производством в условиях многообразия форм выпускаемой продукции. Однако широкое распространение данная форма организации управления фирмой получила в 60-х годах, когда дивизионная структура стала широко применяться не только для продуктового регулирования, но использоваться для создания дивизионов по региональному признаку. Ведущая роль в этом принадлежала компании “Тексас Инструмент”, которая в 70-е годы использовала дивизионную структуру управления международных стратегических зон хозяйствования, приведенную на рис. 1 [4, 20–21].

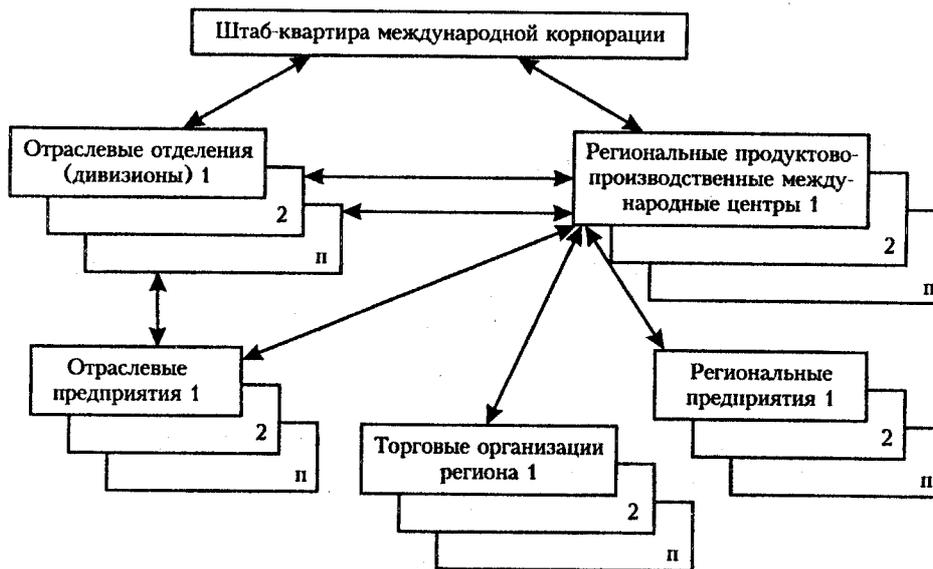


Рис. 1. Дивизионная структура управления международной корпорацией

Дивизионная структура управления позволяет:
 снизить нагрузку на главное руководство международной корпорации;

повысить эффективность освоения международных стратегических зон хозяйствования или определенного продукта, предоставляя полную самостоятельность отраслевому отделению или региональному центру.

Вместе с тем наряду с достоинствами дивизионная структура управления имеет и целый ряд недостатков. Прежде всего отраслевое отделение или региональный центр, получая полную самостоятельность в рамках фирмы, оказывается неспособным для реализации глобальной стратегии международной корпорации, поскольку их региональные или отраслевые интересы преобладают над интересами фирмы в целом. Попытка устранить данный недостаток за счет чередования и реорганизации управления путем перехода от производственных к региональным дивизионам, а затем от региональных к производственным дивизионам с последующим постоянным чередованием, что наблюдалось в корпорации "Дженерал электрик" в период с 1950 по 1987 гг., не дает обычно желаемого повышения эффективности производства.

При использовании на практике дивизионной модели, которая бы объединяла в себе отраслевые отделения и региональные международные центры (рис. 1), фирмы столкнулись с проблемой противоречия между интересами управляющих национальными отраслевыми отделениями и управляющих международных отделений. Для разрешения данного противоречия потребовалось вмешательство главного руководства международной корпорации, что еще более усложнило структуру управления производством, и при отсутствии механизма разделения полномочий между руководителями вынудило многие фирмы отказаться от двойной дивизионной структуры управления в силу снижения гибкости управления и удлинения сроков принятия решения.

Переход к транснациональному статусу потребовал от фирм осуществить коренную реорганизацию всей организационной структуры управления корпорацией. Дело в том, что если в рамках международной корпорации международное отделение действовало полностью децентрализованно с учетом особенностей данного региона или страны, то для транснациональной корпорации характерна ориентация всех филиалов компании на достижение единой цели. Основная цель транснациональной корпорации состоит в обеспечении неувязности фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынке. В условиях структурных сдвигов и неожиданных событий транснациональная корпорация имеет возможность ориентироваться на обеспечение непрерывной прибыльности и роста фирмы как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане путем улучшения сочетаемости жизненных циклов спроса и технологий, оптимизации систем производства и сбыта фирмы.

В рамках транснациональной корпорации многие фирмы осуществляют реорганизацию управления корпорации на основе перехода к матричной структуре управления. В отличие от дивизионной структуры управления матричная структура управления предполагает создание проектных отделений (центров), которые координируют деятельность фирмы в рамках определенного технологического или международного проекта развития фирмы, для осуществления которого необходимо единое управление несколькими подразделениями или филиалами фирмы.

Матричная структура управления делится на внутрипроизводственную и многонациональную.

При использовании на практике внутрипроизводственной матричной структуры управления роль проектного звена управления играет НИОКР или маркетинговый отдел.

Многонациональная матричная структура управления предполагает, что наряду с управлением производством и регионами появляется управление международным стратегическим хозяйственным центром (МСХЦ), функционирующим в рамках долгосрочного проекта фирмы.

Многонациональную матричную структуру схематически можно изобразить следующим образом.

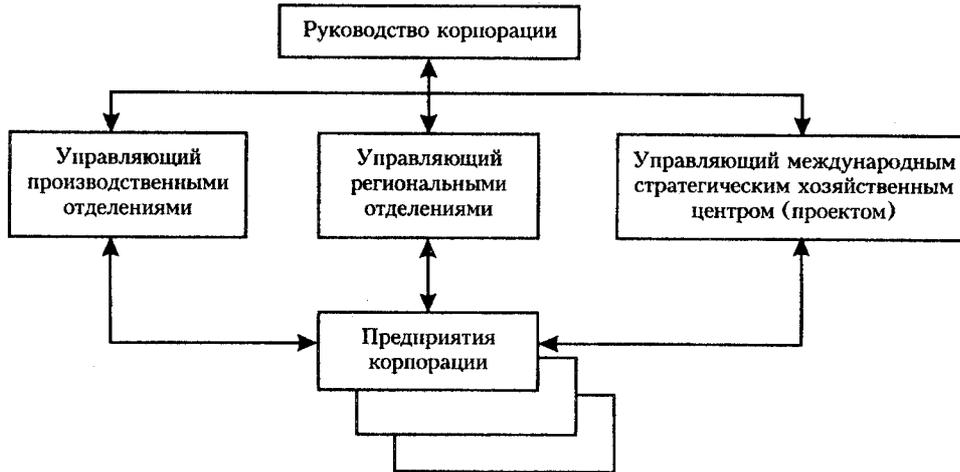


Рис. 2. Матричная структура управления транснациональной корпорации

Из рис. 2 видно, что основная проблема, с которой сталкиваются фирмы при применении многонациональной матричной структуры управления, состоит в распределении полномочий и ответственности между управляющим производственных и региональных отделений и управляющим МСХЦ, поскольку их интересы в процессе функционирования транснациональной корпорации могут привести к конфликту между подгруппами, который изначально заложен в матричной структуре.

Данный конфликт можно продемонстрировать на следующем примере. Для управляющего производством главным показателем является прибыльность работы его подразделения (отделения). В то же время для управляющего МСХЦ важно обеспечить эффективное функционирование всего международного центра, с этой целью продукция производственного подразделения может реализовываться другим подразделением фирмы по себестоимости или внутрипроизводственным ценам, снижая тем самым или сводя к нулю прибыльность данного подразделения, что естественно требует и другие критерии для оценки работы управляющего производственным подразделением и ведет к пересмотру его функциональных обязанностей. Аналогичное противоречие происходит между управляющим региональным отделением и управляющим МСХЦ, когда в целях развития всего международного центра снижаются роль и темпы развития отдельного региона или страны.

Для разрешения противоречия между управляющими производством, регионом, МСХЦ разработана система распределения полномочий и ответственности на основе треугольника ролей.

Принцип распределения полномочий и ответственности руководителей международной фирмы, показанный на рис. 3, сводится к следующему.

Управляющий в роли 1:

отвечает за выполнение и реализацию стратегии фирмы в подчиненных ему подразделениях;

отвечает за вовлечения управляющих, исполняющих роль 2, в процесс подготовки решений;

наделается правом принятия окончательного решения в случае, если в процессе его подготовки с участием управляющих в роли 2 они не пришли к единому мнению;

несет полную ответственность перед управляющим в роли 3 за реализацию намеченного решения.

Управляющий в роли 2:

участвует в процессе выработки стратегии и решений совместно с управляющим в роли 1;

если принятое решение неприемлемо для него, он выражает несогласие управляющему в роли 3.

Управляющий в роли 3:

имеет право отвергать решения управляющих в роли 1 или корректировать их с учетом несогласия, выраженного управляющим в роли 2;

определяет сферу ответственности и показатели оценки управляющих в роли 2 после принятия решения.

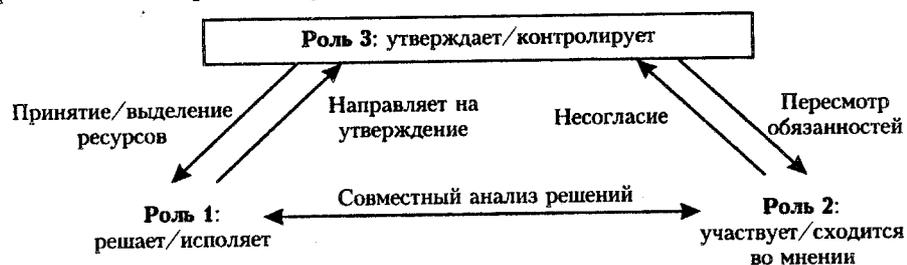


Рис. 3. Треугольник ролей руководителей международной фирмы

В условиях распределения полномочий роли управляющих в процессе управления транснациональной корпорации изменяются в зависимости от типа стратегии, применяемой фирмой для данного международного сегмента [5].

Таблица 1. Пример возможного распределения полномочий и ответственности управляющих корпорацией

| Тип стратегии | Роль | | |
|--------------------------|---|---|------------------------------|
| | 1 решает/исполняет | 2 участвует/соглашается | 3 утверждает/контролирует |
| Корпоративная | Руководство корпорации | Совет | Акционеры |
| Производственная | Управляющий производственным отделением | Управляющие региональными отделениями и МСХЦ | Руководство корпорации |
| Маркетинговая | Управляющий региональным отделением | Управляющие производственными отделениями и МСХЦ | Руководство корпорации |
| Глобальная/инновационная | Управляющий МСХЦ | Управляющие производственными и региональными отделениями | Руководство корпорации |

Вместе с тем дивизионная и межнациональная матричная структуры управления относятся к моноструктурам, предполагающим применение одного и того же принципа управления для всех подразделений фирмы. Однако для повышения устойчивости фирмы на международном рынке возникает необходимость быстро реагировать на происходящие структурные сдвиги и неожиданные изменения. Этого можно достичь только за счет повышения гибкости управления. На практике для создания гибких систем управления фирмы идут по пути перехода от моноструктуры к множественной структуре управления.

Множественная структура управления — это такая структура управления, при которой различные подразделения фирмы не имеют унифицированной системы управления и организации.

Множественная структура управления возникла еще в 20-х годах. Примером ранней множественной структуры является холдинг-компания, которая, владея акциями многих фирм, не в состоянии непосредственно определять и контролировать структурную организацию всех своих филиалов.

В 50-х годах возникли конгломераты, которые представляли собой дальнейшее развитие множественной структуры управления. Конгломерат обычно состоит из нескольких филиалов, полностью принадлежащих материнской компании. При этом материнская компания осуществляет финансовый контроль над филиалами и предоставляет им помощь. В то же время филиалы самостоятельно выбирают стратегию развития и структуру управления.

В 80-х годах получило широкое распространение сочетание децентрализованной и централизованной структур управления в рамках международной фирмы. При этом контроль за деятельностью централизованных филиалов и выбор организационной структуры их управления осуществляет непосредственно высшее руководство корпорации. Высшее руководство корпорации также определяет стратегию развития децентрализованных подразделений и филиалов фирмы, которые объединяются в рамках прибыльного стратегического центра, и данный центр самостоятельно функционирует на рынке, самостоятельно определяя структуру управления, финансовое развитие и стратегию развития прибыльного стратегического центра.



Рис. 4. Современная множественная структура управления транснациональной корпорации

При создании фирмой прибыльного стратегического центра можно выделить следующие основные этапы.

1. Выработка стратегии создания прибыльного стратегического центра.
2. Определение подразделений фирмы для прибыльного стратегического центра.
3. Создание прибыльного стратегического центра и его организационной структуры управления.
4. Функционирование прибыльного стратегического центра и выработка собственной стратегии.
5. Распад прибыльного стратегического центра.

Выработка стратегии создания прибыльного стратегического центра включает в себя определение руководством фирмы в рамках глобальной стратегии приоритетных направлений развития фирмы, которые могут функционировать самостоятельно, обеспечивая получение краткосрочной или долгосрочной прибыли. Этот этап разрабатывает высшее руководство компании, которое назначает руководителей прибыльного стратегического центра.

Определение подразделений фирмы для прибыльного стратегического центра заключается в выборе из числа филиалов фирмы тех, которые отвечают требованиям, предъявляемым в рамках глобальной стратегии развития прибыльного стратегического центра. На этом этапе руководитель прибыльного стратегического центра знакомится со своими подразделениями и их организационной структурой управления, определяет потенциальные возможности реализации глобальной стратегии, определяет условия взаимодействия с высшим руководством компании при необходимости дополнительного финансирования или участия в реализации стратегии предприятий централизованного подчинения.

Создание прибыльного стратегического центра и его организационной структуры управления включает в себя выбор руководителем прибыльного стратегического центра наиболее приемлемой модели организационной структуры управления производством и реализации продукции. При этом обычно выбирается одна из моноструктур управления прибыльного стратегического центра, в зависимости от той стратегии, которой собирается придерживаться руководство прибыльного стратегического центра:

линейная структура управления — для технологической стратегии;

линейно-функциональная структура управления — для производственной стратегии;

дивизионная структура управления — для маркетинговой стратегии;

материальная структура управления — для инновационной проектной стратегии.

В условиях линейной структуры управления международный отдел является функциональным звеном предприятия и не принимает активного участия в процессе управления.

В условиях линейно-функциональной структуры управления международное отделение может выступать в качестве функционального звена предприятия или является самостоятельным звеном управления, выступая в качестве торгового представительства зарубежного филиала. Во втором случае международный отдел прибыльного стратегического центра выступает в качестве координатора, руководящего и контролирующего деятельность подчиненных ему представительств и филиалов в рамках закрепленных за отделом функций. Спектр данных функций может значительно варьироваться в зависимости от целей, которые выполняет международный отдел прибыльного стратегического центра.

При дивизионной структуре управления формируется международное региональное отделение.

В рамках матричной структуры управления создается МСХЦ.

Функционирование прибыльного стратегического центра и выработка собственной стратегии представляет собой этап деятельности, в процессе которого руководство осуществляет текущую деятельность прибыльного стратегического центра на принципах самоуправления, самофинансирования и самокупаемости. При этом руководство прибыльного стратегического центра само определяет стратегию развития и проводит необходимые изменения, реагируя на изменения, происходящие во внешней среде.

Распад прибыльного стратегического центра происходит после того, как данный центр исчерпывает свой потенциал развития или в связи с изменением общей стратегии фирмы, когда потребность в подобном типе прибыльного стратегического центра отпадает. При распаде прибыльного стратегического центра происходит изменение статуса подразделений

фирмы, которые ранее входили в состав прибыльного стратегического центра:

на базе подразделения создаются новые прибыльные стратегические центры;

подразделение становится составной частью другого прибыльного стратегического центра;

подразделение переходит в централизованное подчинение высшему руководству.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. СПб., 1996.
2. Менеджмент и рынок: германская модель: Учеб. пособие / Под ред. У. Рора. М., 1995.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М., 1997.
4. Капиталистическое управление: уроки 80-х / Под ред. А.А. Дынкина. М., 1991.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М., 1989.

О.С. ШПЕТ

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ЗАЕМЩИКА В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Исследование особенностей организации аналитической работы по оценке кредитоспособности в зарубежных странах показало, что используются разные подходы к решению этого вопроса и многоаспектные методики анализа, которые позволяют оценить не только кредитоспособность предприятия, но и перспективы его развития.

Зарубежная практика выработала критерии всестороннего анализа кредитоспособности заемщика, знание которых полезно и отечественным предприятиям и банкам. Например, методика оценки клиента, применяемая в английских банках, называется PARSEK, или CAMPARI. Это первые буквы основных понятий, положенных в основу всей системы.

PARSEK:

P — *Person* — информация о персоне потенциального заемщика, его репутации;

A — *Amount* — обоснование суммы испрашиваемого кредита;

R — *Repayment* — возможности погашения;

S — *Security* — оценка обеспечения;

E — *Expediency* — целесообразность кредита;

R — *Remuneration* — вознаграждение банка (процентная ставка) за риск предоставления кредита.

Ольга Степановна ШПЕТ, аспирантка кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в промышленности БГЭУ.