

НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

К.А. Коренная, О.В. Логиновский, А.А. Максимов

THE NEW APPROACH TO MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC INSTABILITY

K.A. Korennaya, O.V. Loginovskij, A.A. Maksimov

В статье представлен новый подход к управлению промышленными предприятиями в условиях глобальной финансово-экономической нестабильности, а также приведены основные идеологии построения систем управления для промышленных корпораций.

Ключевые слова: подход к управлению, топ-менеджер, глобализация, принятие управленческих решений.

A new approach to the management of industrial enterprises in conditions of global financial-economic instability is presented. The basic ideology of control systems building for industrial corporations is proposed.

Keywords: approach to management, top manager, globalization, management decision.

Мировые финансово-экономические кризисы, увеличивающие неопределенность в управлении экономикой и всеми другими сферами деятельности, а также усложнение социально-политического и хозяйственно-экономического взаимодействия в мире [1, 2] привели к тому, что указанные факторы стали играть все более важные роли в развитии общества.

Управление промышленными предприятиями, особенно теми, которые продают свою продукцию за рубежом, в условиях глобализации мирового рынка, усложнения хозяйственных связей, а также международной политической и экономической нестабильности становится все более сложной задачей, от правильного или неверного решения которой зависят не только доходы владельцев компании, но и перспективы ее дальнейшего развития.

На систему управления предприятием, использование тех или иных управленческих подхо-

дов и приоритетов все большее влияние оказывают процессы, происходящие в мировой экономике. К ним относятся прежде всего различного рода финансовые, экономические и политические кризисы.

Не учитывать их характер, значение и влияние на положение дел на мировом и отечественном рынках не может себе позволить ни одна компания на планете.

Наступило время, когда большинству отечественных компаний необходимо избавиться от иллюзий того, что можно оставаться на плаву, не развивая и не модернизируя производство, отказаться от существующих ныне необъективных отчетов и приукрашенных рейтингов; и трезво оценить возможности конкурентоспособности своего бизнеса в жесткой борьбе корпораций за выживание. Для владельцев и руководителей отечественного бизнеса погоня за прибылью и личным благо-

Коренная Кристина Александровна – соискатель, Южно-Уральский государственный университет; заместитель генерального директора ОАО «Кузнецкие ферросплавы» по экономике и финансам, infx45@mail.ru

Логиновский Олег Витальевич – д-р техн. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой информационно-аналитического обеспечения управления в социальных и экономических системах, Южно-Уральский государственный университет; infx45@mail.ru

Максимов Александр Александрович – д-р техн. наук, генеральный директор ОАО «Кузнецкие ферросплавы», infx45@mail.ru

Korennaya Kristina Alexandrovna – degree-seeking student, South Ural State University; Deputy General Director for Economics and Finance of JSC “Kuznetskie Ferroalloys”; infx45@mail.ru

Loginovskij Oleg Vitalevich – Doctor of Science (Engineering), Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of Information and Analytical Support in Social and Economic Systems Management Department, South Ural State University; infx45@mail.ru

Maksimov Alexandr Alexandrovich – Doctor of Science (Engineering), General Director of JSC “Kuznetskie Ferroalloys”; infx45@mail.ru

состоянием должна уступить место главным стратегическим приоритетам промышленных компаний, связанных с технологическими, экономическими и информационно-управленческими составляющими, в основе которых должно находиться эффективное управление важнейшими факторами производства.

Тем не менее российские промышленные предприятия в своих управленческих приоритетах исходят из различных идеологий.

На рис. 1 отображены три основные идеологии управления промышленным предприятием, под которые в принципе могут быть дифференцированы все системы управления российских производственных корпораций.

Первая из этих идеологий может быть названа классической управления. Сюда относятся все классические подходы и школы управления западного менеджмента: системный, процессный и ситуационный подходы; классическая и поведенческая школы, школы научного управления, человеческих отношений, количественного анализа и др., а также различного рода сочетания перечисленных подходов и школ. К классике управления следует отнести разнообразные теории лидерства и практически все разработки западных ученых по проблемам управления предприятиями и организациями, включая концепции «бережливого производства», McKinsey, Кайдзен, теорию ограничений и т. п.

Все зарубежные промышленные предприятия и корпорации в создании и развитии своих собственных систем управления основываются именно на указанной группе идеологий. Многие российские производственные компании и даже крупнейшие холдинги (РУСАЛ, ЕвразХолдинг и др.) построили свои системы управления в полном соответствии с классическими рекомендациями западного менеджмента.

Вторая из указанных идеологий построения системы управления промышленным предприятием может быть названа рудиментарной. Уже само название этой идеологии определяет ее сущность, а именно использование сохранившихся со времен командно-административной экономики устаревших, отживших подходов и принципов управления и организации производственной деятельности промышленных предприятий.

Разумеется, что современные условия ведения бизнеса, выхода многих российских компаний на зарубежные рынки, привязки курса рубля к мировым резервным валютам, а главное необходимости обеспечить конкурентоспособность производимой продукции делают указанную идеологию построения системы управления для компаний, ее использующих, совершенно неэффективной и абсолютно бесперспективной. Таким образом, промышленные предприятия, продолжающие двигаться в фарватере «совдеповских» подходов к управлению производством, обречены на банкротство или

поглощение. Мир и Россия, в том числе со времен распада СССР, кардинально изменились и будут меняться и далее с все нарастающей интенсивностью.

Многие собственники и руководители промышленных предприятий, которые поняли, что не только рудиментарные системы управления производственными корпорациями, но и классические системы, реализующие в управлении компаниями сугубо западные подходы, в условиях практики отечественного бизнеса не могут обеспечить промышленным предприятиям высокоэффективное руководство. В этой связи некоторые владельцы промышленных корпораций попытались увязать сложившиеся в их компаниях системы управления с изменившимися условиями ведения бизнеса.

Одной из немногих попыток создать новую, отвечающую требованиям времени систему управления предприятием, которая бы позволяла не только обеспечивать эффективность производств, но и давала возможности для их развития, как в близком, так и в отдаленном будущем, стала разработка нового подхода к управлению промышленным предприятием в ОАО «Кузнецкие ферросплавы».

Концепция данного подхода констатировала, во-первых, что ни одна из западных теорий менеджмента не позволяет в условиях становления российской рыночной экономики успешно управлять предприятиями. Это, в частности, связано с тем, что западные подходы и школы управления формировались не одновременно, а имеют более чем столетнюю историю. Появление каждой новой школы или управленческого подхода становилось значительным событием не только для теории, но и для практики управления.

Характерно, что идеи новых школ и подходов, в сущности, отвергали достижения предшествующих и претендовали как бы на своеобразную управленческую панацею. Но уже следующая управленческая концепция снова опровергала господствующую. Нельзя не признать при этом, что теоретики западного менеджмента, создавая новые концепции, достаточно емко и разносторонне освещали недостатки предшествующих. Например, критикуя школу человеческих отношений, представители поведенческой (бихевиористской) школы совершенно справедливо указывали, что хорошие отношения между работниками всех управленческих звеньев в коллективе никак не могут служить гарантией успешной работы предприятия в целом. Значительно позже, разрабатывая идеи ситуационного управления, его авторы абсолютно правильно отметили недостатки господствующего ранее системного подхода к управлению. В частности, основным результатом системного подхода, состоящий в системном понимании структуризации всех управленческих уровней на предприятии, тем не менее, не позволяет определить или предложить конкретные наиболее эффективные механизмы управления

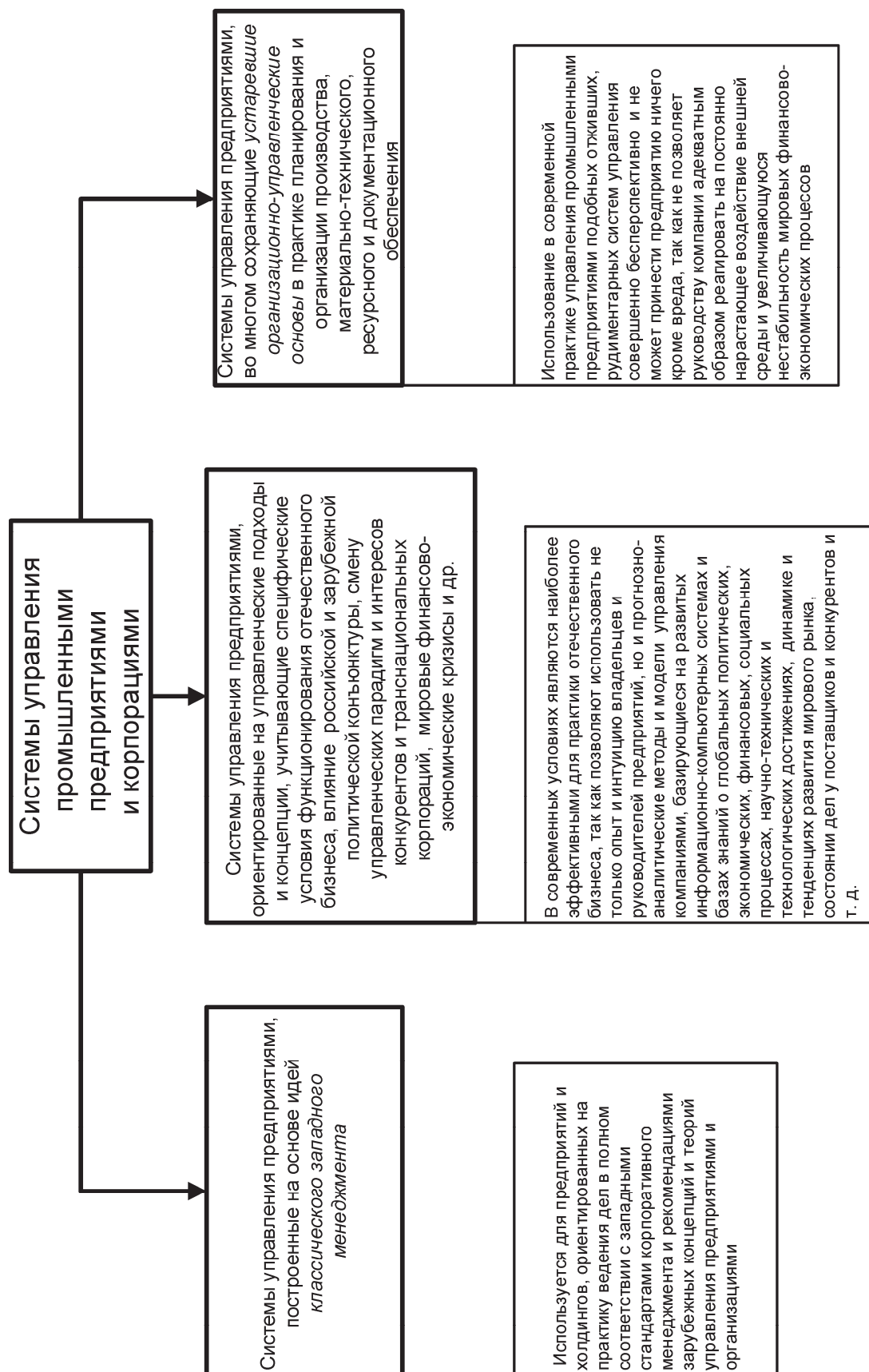


Рис. 1. Основные идеологии построения систем управления в промышленных предприятиях и корпорациях Российской Федерации

ими. В свою очередь, критика ситуационного подхода утверждает, что последний ориентирован уже по самому своему названию лишь на оперативное принятие решений в той или иной сложившейся ситуации и не может сформировать обоснованных прогнозов и стратегий развития компании, пусть даже на краткосрочную перспективу.

Во-вторых, концепция нового подхода к управлению промышленным предприятием, изложенная в данной статье, объединила миссию, цели и задачи управления компанией с такими воздействующими на нее процессами внешней среды, как глобализация, формирование новой геоэкономической конфигурации планеты, усиление и укрупнение транснациональных корпоративных структур, всеобщая модернизация на основе новейших промышленных технологий, международное хозяйственное и правовое регулирование, создание всемирных коммуникационных и информационных сетей и систем и т. п.

Сегодня многие российские промышленные предприятия и производственные корпорации не просто работают на зарубежных рынках, значительное количество таких предприятий открыло свои представительства практически во всех регионах и государствах, которые являются потребителями их продукции. Миссии этих предприятий, цели и направления производственной деятельности стали фактически неотделимы от потребностей мировой экономической конъюнктуры. Более того, многие российские промышленные предприятия подавляющую часть производимой ими продукции продают именно за рубежом. К примеру, ОАО «Кузнецкие ферросплавы», выпускающие 600 тыс. т. ферросилиция в год (что, конечно, меньше, чем суммарная производительность ферросплавных предприятий Китая – крупнейшего в мире производителя ферросилиция, выпускающего и потребляющего в основном внутри страны 450 тыс. т. ферросилиция в месяц), занимают порядка 40 % рынка ферросилиция США, 60 % рынка Японии и около 50 % рынка Европы. Поэтому для промышленных предприятий, ориентированных для производства и продажи продукции на зарубежных рынках, факторы внешнеэкономического и политического характера (или в терминологии ситуационного подхода – внешние ситуационные переменные) приобретают для управления компанией не менее важное значение, чем российские внутриэкономические и политические факторы, а также факторы, прямым непосредственным образом воздействующие на предприятие.

Чтобы гибко и эффективно работать в таких условиях, отечественным промышленным предприятиям необходим новый подход к управлению, который дал бы возможность развивать предприятия не только в периоды стабильного развития мировой экономики, но и в периоды финансово-экономической нестабильности или мировых кри-

зисов, вызванных различными причинами. Именно такой подход и был разработан авторами.

Его сущность состоит в том, что промышленное предприятие должно развиваться в любые периоды, переживаемые отечественным бизнесом и мировой экономикой в целом, с той лишь разницей, что в периоды стабильности или нестабильности технологии управления компаниями должны кардинальным образом отличаться между собой.

На рис. 2 представлена укрупненная схема управления промышленным предприятием, которую целесообразно использовать в период стабильного развития отечественного бизнеса и мировой экономики в целом.

Как видно из рис. 2, в периоды стабильности промышленное предприятие может выстраивать свою миссию, цели и концепцию развития, включая стратегии по различным направлениям деятельности, не только на краткосрочную, но и удаленные перспективы, причем собственники предприятия, сформировав совместно с его руководством указанные стратегии, могут позволить себе доверить в значительной части их реализацию и непосредственное управление предприятием высококвалифицированному топ-менеджеру, осуществляя лишь ежемесячный или подекадный контроль за работой компании.

Делегирование целого ряда полномочий по принятию управленческих решений от владельцев к топ-менеджеру предприятия вполне оправданно тем, что опытный и профессионально компетентный управляющий в периоды стабильного поступательного развития мировой экономики может без дополнительных консультаций с владельцами корпорации, с помощью имеющихся в его распоряжении аналитических служб сформировать прогноз динамики производства и продаж на определенную перспективу и достаточно корректно рассчитать возникающие при этом риски.

Однако в периоды нестабильности глобального рынка, мировых финансово-экономических кризисов применять подобную схему управления промышленным предприятием зачастую затруднительно. Это связано с тем, что многие факторы косвенного воздействия на предприятия в условиях стабильного развития экономики, в периоды финансово-экономических кризисов и возникновения глобальной экономической нестабильности в мире начинают оказывать не косвенное, а прямое непосредственное воздействие на работу промышленных предприятий, в особенности на их экспортно-ориентированную часть.

Для экспортно-ориентированных ферросплавных производств, к примеру, подобная ситуация усугубляется тем, что данный тип производства является непрерывным. Печи по производству ферросилиция нельзя остановить полностью, они должны работать независимо от того, будет ли их продукция востребована покупателями или нет.

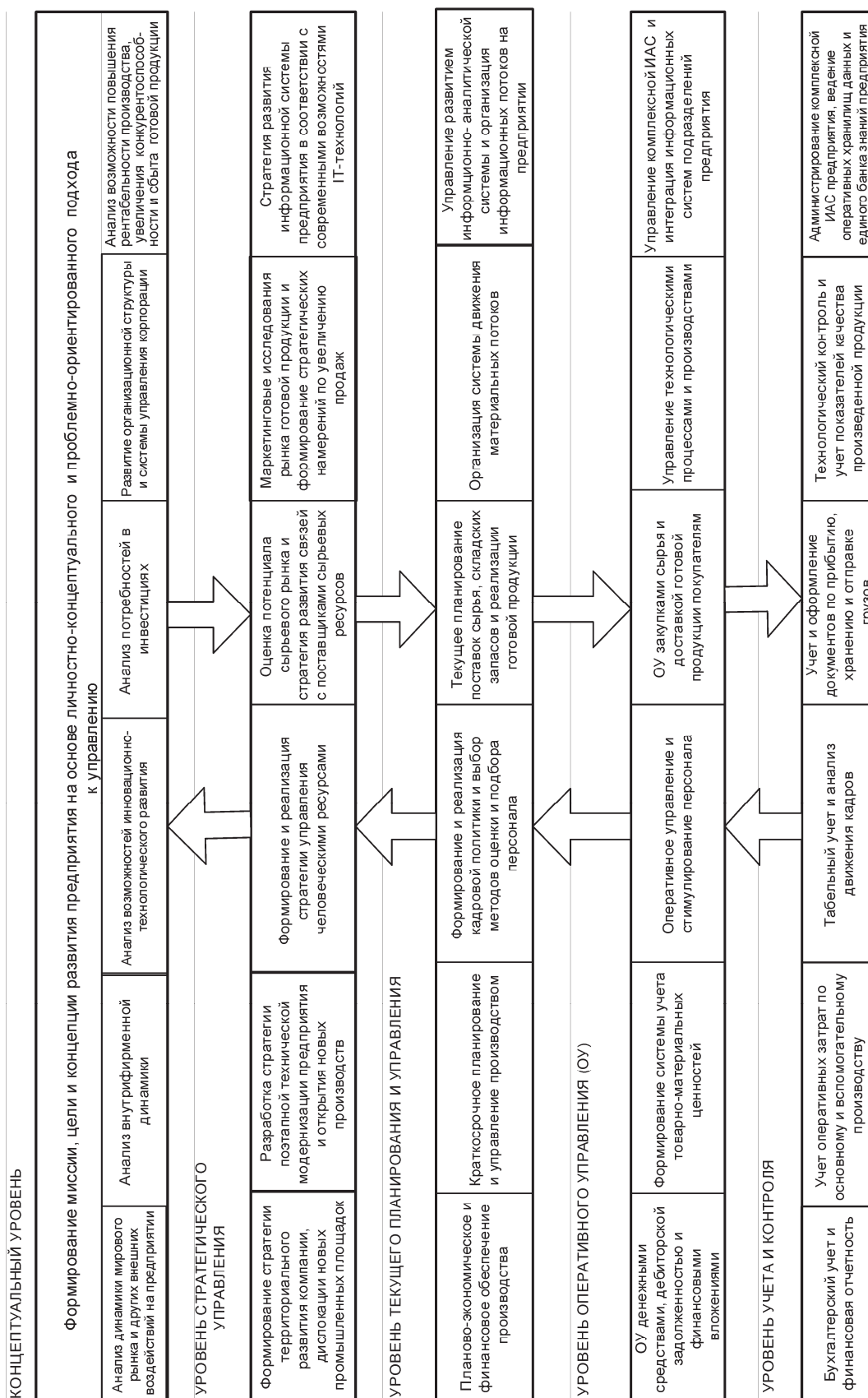


Рис. 2. Укрупненная схема управления промышленным предприятием, которую целесообразно использовать в период стабильного развития отечественного бизнеса и мировой экономики в целом

В результате возникает ситуация, когда производства не могут быть остановлены и компания продолжает нести затраты на сырье и материалы, заработную плату работникам, электроэнергию, транспортное и техническое обслуживание производств и т. д. Все указанные расходы, таким образом, ложатся на собственников компании, и пока кризис не закончится и мировые рынки снова не начнут приобретать продукцию предприятия, владельцы корпорации вынуждены брать на себя основное бремя по принятию управленческих решений, причем не только стратегического, но и оперативного характера.

Для понимания всей сложности управления крупным экспортно-ориентированным промышленным предприятием в условиях мировых финансово-экономических кризисов очень важно то, что для таких предприятий в указанные периоды невозможно найти эффективных вариантов поведения. Любой из выбранных вариантов для предприятия будет заведомо убыточным. Вопрос выбора наиболее приемлемого для компании варианта поведения связан с оценкой больших или меньших потерь, которые будет нести предприятие в случае выбора того или иного варианта своего поведения в условиях неопределенности. С наступлением мирового финансово-экономического кризиса международные рынки начинают вести себя настолько непредсказуемо, что составление прогнозов их динамики становится крайне затруднительным делом. Очень трудно предвидеть, какие из ежедневно меняющихся факторов внешнего воздействия могут оказать на предприятие наибольшее влияние. В этих условиях даже выдающиеся топ-менеджеры не должны без согласования с владельцами компании принимать решения о том, как предприятию следует действовать даже в самой краткосрочной перспективе. А от выбора того или иного варианта поведения предприятия зависят напрямую размеры потерь, которые оно будет нести. В столь сложных управленческих ситуациях не исключены и ошибки в выборе вариантов поведения компании. В подобных случаях владельцы совместно с топ-менеджерами обязаны откорректировать выбранную линию поведения и вернуться к наиболее приемлемому варианту.

Таким образом, управление деятельностью промышленного предприятия в периоды глобальной нестабильности должно обладать гораздо большей степенью гибкости, чем в периоды устойчивого роста мировой экономики. Обеспечение подобной гибкости накладывает на руководителей промышленных предприятий не только повышенную ответственность, но и обязанности по предоставлению собственникам компании всех возмож-

ных вариантов ее поведения в быстро меняющихся обстоятельствах, а также по подготовке предложений по выбору наиболее приемлемых вариантов на основе комплексного анализа прогнозных, технико-экономических показателей работы предприятия и уровня финансово-экономических потерь.

Наглядной иллюстрацией указанного является рис. 3, отражающий масштаб пропорций в объемах принимаемых управленческих решений со стороны собственников компании и наемных топ-менеджеров для непосредственного управления предприятием.

Как видно, в периоды стабильного развития владельцы компании могут основную нагрузку по принятию управленческих решений делегировать топ-менеджеру, контролируя их эффективность по необходимости.

В периоды мировой финансово-экономической нестабильности и значительного падения спроса на продукцию руководство промышленного предприятия должно работать с гораздо большей нагрузкой.

Во-первых, оно должно обеспечить повседневную деятельность всех подразделений и служб промышленного предприятия, непрерывную работу производственных агрегатов, материально-техническое снабжение производств, выплату заработной платы всем работникам компании, а также арендные платежи, расчеты предприятия за электроэнергию, налоговые выплаты, оплату железнодорожных и автотранспортных перевозок, ремонтных работ и т. д. Во-вторых, руководство промышленного предприятия должно предоставлять в оперативном режиме его владельцам достаточно полный и качественный объем информации об изменениях ситуаций на внешних рынках, внутривозводской динамики, прогнозах их изменения вместе с рассчитанными возможными вариантами поведения компании и предложениями по выбору наиболее приемлемых из них.

Следует отметить, что не только ведущие менеджеры предприятия работают с большей нагрузкой и повышенной ответственностью в периоды кризиса. Собственники компании в режиме практически каждодневного диалога с первыми руководителями предприятия также вынуждены осуществлять принятие управленческих решений из состава подготовленных и экономически обоснованных вариантов.

В этой связи собственники предприятия осуществляют полный контроль за всеми основными управленческими решениями по работе компании, движением финансовых потоков и даже за оперативным управлением наиболее важными бизнес-процессами.



Рис. 3. Объем принятия управленческих решений собственниками и топ-менеджерами промышленных предприятий в периоды: а) стабильного развития экономики; б) мировых финансово-экономических кризисов

Таким образом, в периоды финансово-экономических кризисов идеология управления производственной корпорацией, базирующаяся на лично-концептуальном и проблемно-ориентированном подходах, должна смениться другой – разработанной авторами, новой идеологией управления компанией – прогнозно-адаптивным подходом к управлению промышленным предприятием, который позволяет предприятию продолжать работать в условиях глобальной финансово-экономической нестабильности.

Основным управленческим инструментарием прогнозно-адаптивного подхода к управлению промышленным предприятием является обеспечение гибкости управления компанией посредством системы экономических рычагов, которые должны воздействовать на все бизнес-процессы упреждающим образом, то есть не давая негативным тенденциям развиться до прогнозных состояний.

Использование экономических рычагов, опережающих возникновение негативных ситуаций или адаптационное управление предприятием на основе формируемых информационно-аналитическим центром корпорации экономических прогнозов, в сущности, и является главной идеей прогнозно-адаптивного подхода к управлению предприятием в условиях глобальной экономической нестабильности.

Если в периоды стабильного роста показателей мировой экономики (включая страны, являющиеся основными покупателями продукции отечественных компаний) основной целью производственных корпораций является промышленный рост, обеспечивающий наращивание прибыли и высокую доходность компании, то в условиях глобального снижения покупательной способности мирового рынка цель промышленного предприятия кардинально меняется: необходимо обеспечить выживаемость компании, сохранение ее производственного и ресурсного потенциалов за счет минимизации совокупных потерь предприятия, продолжающего функционировать в кризисные периоды.

Использование двух указанных подходов (или идеологий) к управлению промышленным предприятием дает возможность последнему в периоды экономического роста крупнейших мировых держав, являющихся основными потребителями его продукции, работать с максимальной производительностью и наивысшей прибыльностью. Именно зарабатывание денег в условиях высоких и даже очень высоких цен на продукцию предприятия (например, ферросилиций, выпускаемый отечественными заводами) дает возможность собственникам промышленных компаний обеспечить высокую доходность принадлежащих им производств, а также хорошие заработки для всех трудящихся на предприятии. Все усилия руководства компании и трудового коллектива в целом должны быть направлены на увеличение производства и продаж. В эти периоды топ-менеджеры предприятий должны отложить на будущее все идеи о реконструкции и модернизации производств. Работа коллектива предприятия должна идти под лозунгом «Максимум прибыли и продаж». Сформированный в периоды высокой покупательной способности мирового рынка значительный финансовый задел, полученный владельцами корпорации, позволяет не только обеспечить работу предприятия в кризисные периоды (когда предприятие работает зачастую на пополнение склада готовой продукции), но и заняться реконструкцией, модернизацией и расширением производства. Осуществление всех подобных работ в кризисные периоды обходится предприятиям значительно дешевле, чем в периоды высокого экономического роста мировой экономики. Поэтому развитие и модернизацию предприятий наиболее выгодно производить именно в эти периоды, когда цены на строительные материалы, техническое оборудование и все другие услуги фирм, занимающихся реконструкцией имеющихся и созданием новых производственных объектов, печей и цехов, наиболее низкие.

В периоды мировых финансово-экономических кризисов собственники корпораций могут

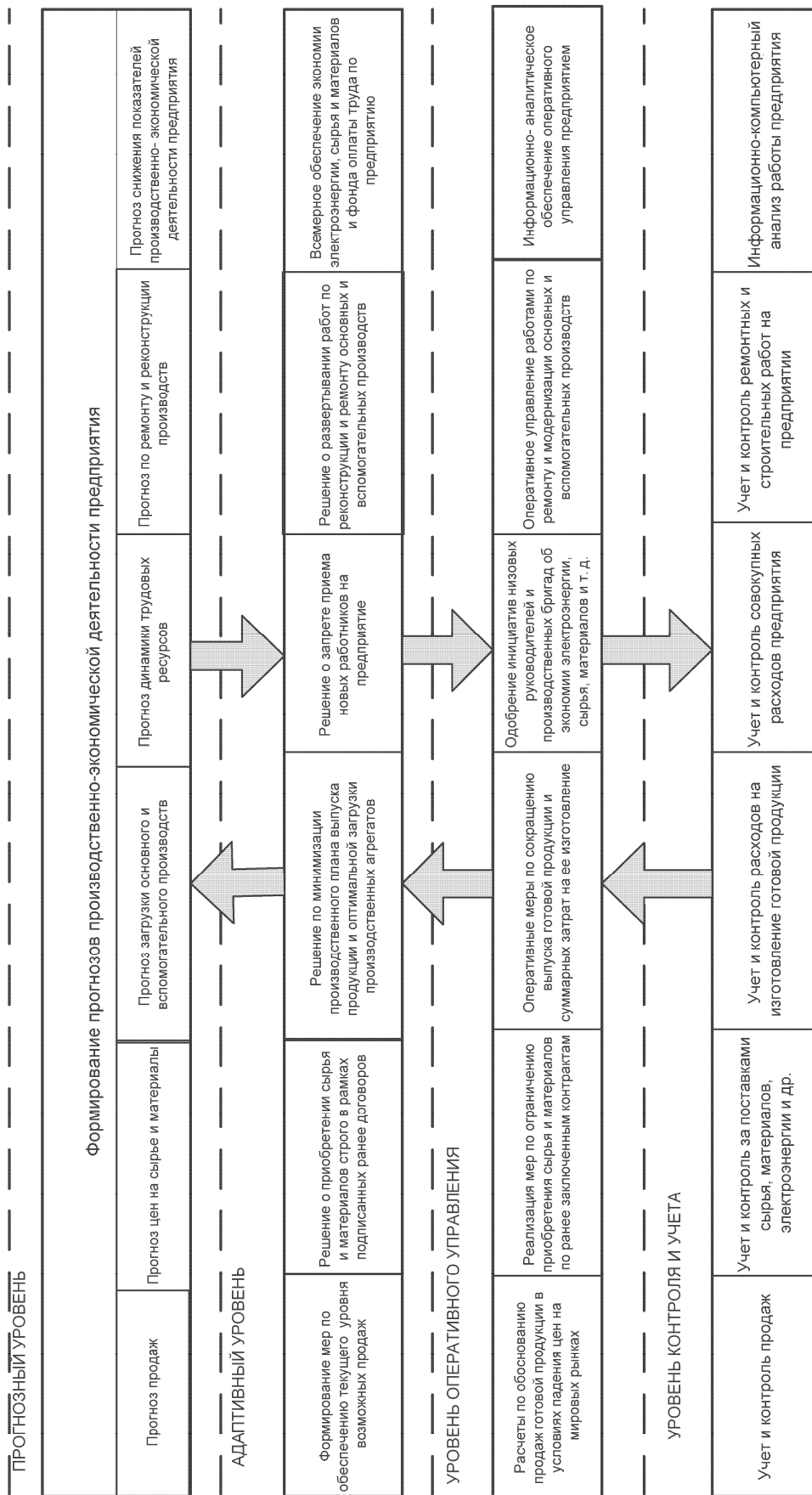


Рис. 4. Укрупненная схема управления промышленным предприятием в периоды нестабильности глобального рынка и мировых финансово-экономических кризисов

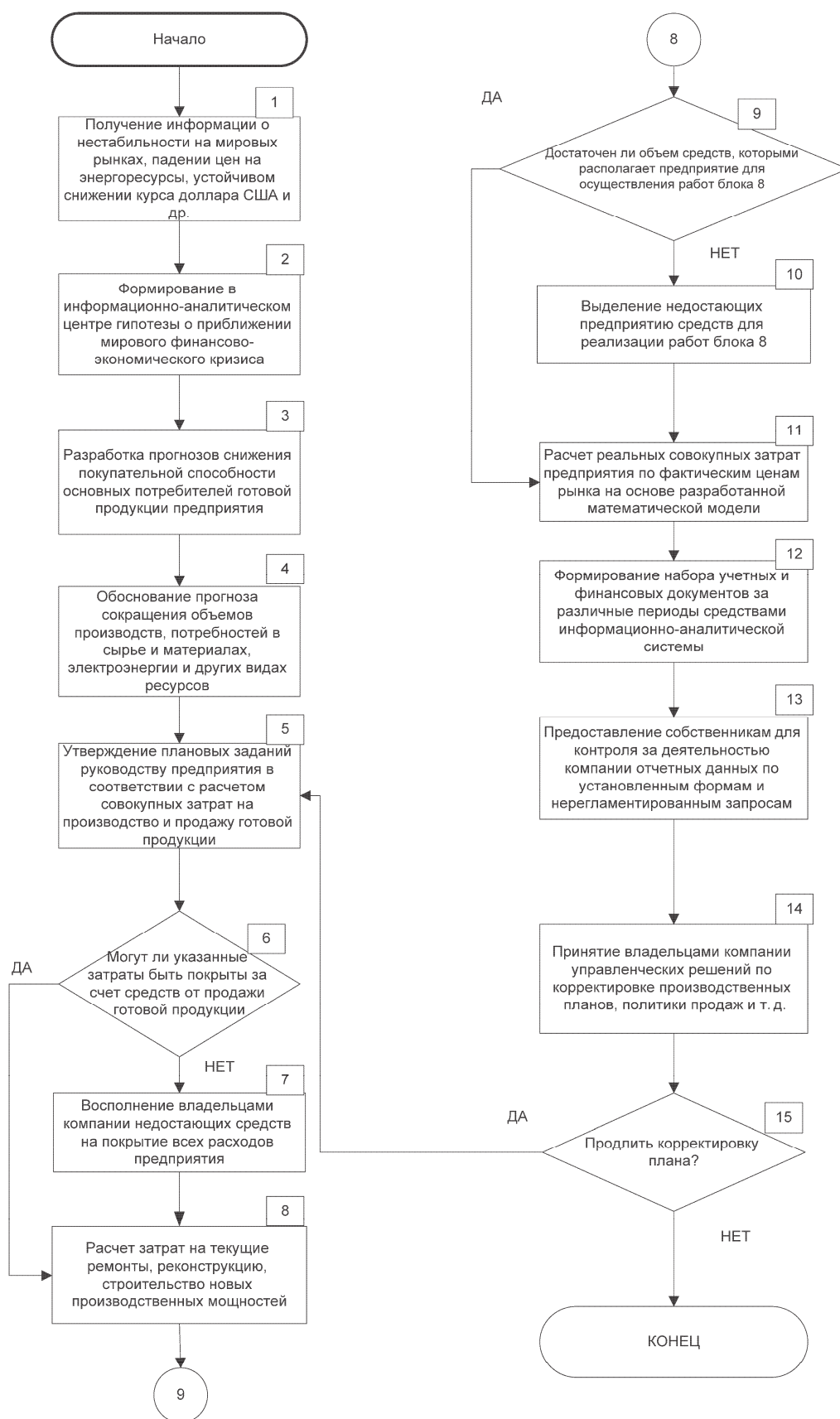


Рис. 5. Блок-схема алгоритма подготовки и принятия управленческих решений при использовании прогнозно-адаптивного подхода управления предприятием

с гораздо меньшими затратами позволить себе предпринять усилия по приобретению новых промышленных объектов, предприятий, производящих сырье, а также объектов и сооружений транспортной инфраструктуры, обеспечивающей перевозки для корпорации. Именно подобным образом действовали китайские промышленные корпорации в период недавнего и до сих пор еще не окончившегося мирового финансово-экономического кризиса.

На рис. 4 представлена укрупненная схема управления промышленным предприятием в периоды нестабильности глобального рынка или мировых финансово-экономических кризисов.

Блок-схема алгоритма выработки управленческих решений при использовании прогнозно-

адаптивного подхода к управлению промышленным предприятием приведена на рис. 5.

Литература

1. Логиновский, О.В. Динамика глобального мира / О.В. Логиновский. – М.: Изд-во «Машиностроение-1», 2011. – 1152 с.

2. Коренная, К.А. Мировой финансовый экономический кризис и интересы отечественного бизнеса / К.А. Коренная, А.А. Максимов // Научные труды «Развитие информационного общества и информационное обеспечение административной реформы в субъектах Российской Федерации». – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ: ЦНТИ, 2009.

Поступила в редакцию 15 января 2012 г.