

УДК 65.290-2

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СООТВЕТСТВИИ С РЕАЛИЗУЕМОЙ ИМИ СТАДИЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

© 2010 г.

Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

gorla@mail.ru

Поступила в редакцию 15.03.2010

Представлен подход к определению ключевых компонентов хозяйствующих субъектов в соответствии с реализуемой ими стадией жизненного цикла, показан выбор направления их дальнейшего развития на примере трех крупных промышленных предприятий Нижегородской области.

Ключевые слова: система управления, хозяйствующий субъект, стадия жизненного цикла, структура, стратегия, культура, устойчивое развитие.

Актуальность данной статьи предопределена практической востребованностью проведения работ по организационным преобразованиям систем управления крупными отечественными предприятиями в условиях непредсказуемой

внешней среды и отсутствием инструментов, с помощью которых возможна их системная реализация.

В основу предлагаемого подхода к выбору направлений развития хозяйствующих субъек-

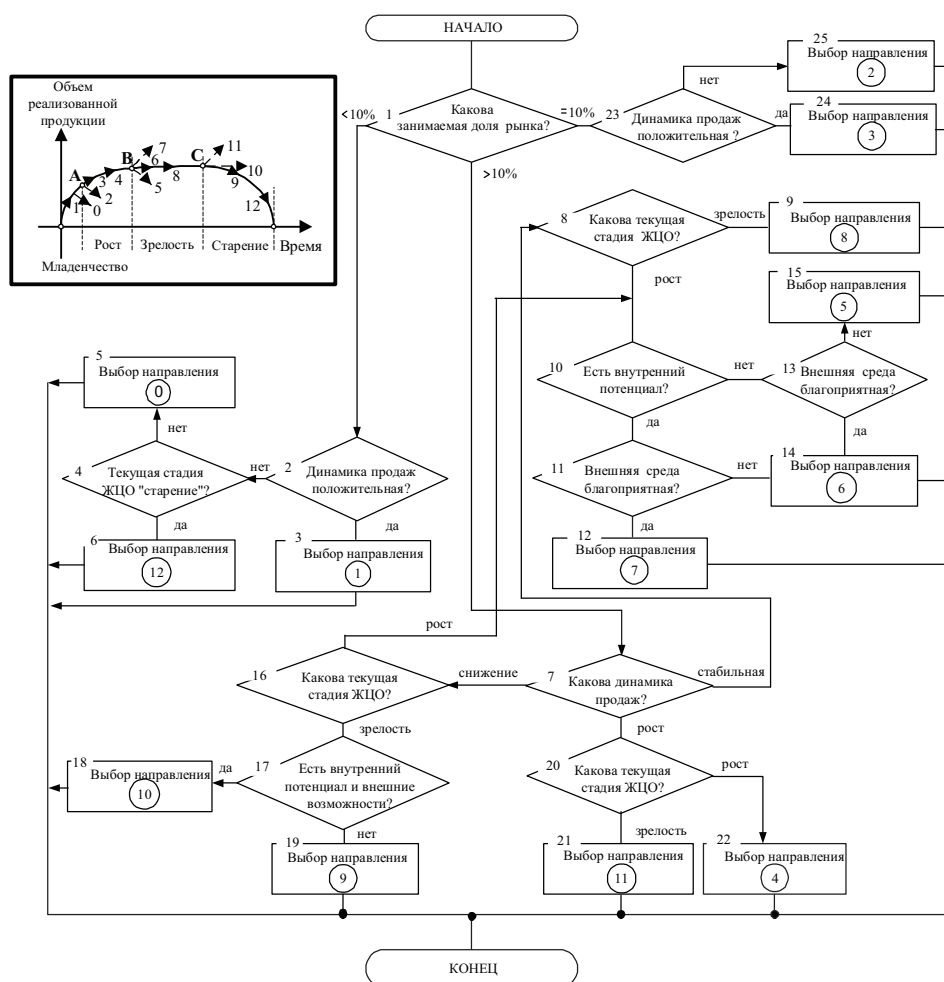


Рис. 1. График жизненного цикла организации и алгоритм выбора направлений развития субъектов хозяйствования

тов положен график жизненного цикла организации и конкретные операции алгоритма [1], представленные на рис. 1.

Предлагаемый подход апробирован на примере трех предприятий промышленности: науч-

ной радиоэлектронной промышленности, значительная часть его продукции поставляется на экспорт. Работы ведутся по всем стадиям жизненного цикла продукции: проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских

Таблица 1

Результаты диагностики исследуемых предприятий

	Предприятие		
	Научно-производственное	Оборонное	Автопрома
Текущая стадия ЖЦО	Зрелость	Зрелость	Рост
Доля на рынке	> 10%	> 10%	> 10%
Динамика продаж	Стабильная	Рост	Стабильная
Внешняя среда	Умеренно благоприятная	Умеренно благоприятная	Умеренно благоприятная
Внутренний потенциал	Имеется	Имеется	Имеется
Стратегия	Рост	Стабилизация	Рост
Структура	Сбалансированная	Сбалансированная	Сбалансированная
Культура	Бюрократия	Рыночная	Бюрократия

Таблица 2

Совместимость стадии жизненного цикла и основных компонентов системы управления исследуемых предприятий

Предприятие	Элемент исследования	Состояние	
		Текущее	Необходимое
Научно-производственное	ЖЦО	Зрелость	Зрелость
	Стратегия	Рост	Стабилизация
	Структура	Сбалансированная	Сбалансированная
	Культура	Бюрократия	Клановая
Оборонное	ЖЦО	Зрелость	Рост
	Стратегия	Стабилизация	Рост
	Структура	Сбалансированная	Расширение
	Культура	Рыночная	Рыночная
Автопрома	ЖЦО	Рост	Рост
	Стратегия	Рост	Рост
	Структура	Сбалансированная	Расширение
	Культура	Бюрократия	Рыночная

но-производственном, оборонном и предприятии автопрома Нижегородской области, которые кратко можно охарактеризовать следующим образом.

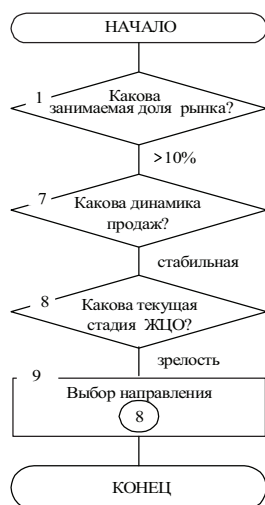
Научно-производственное предприятие является лидером одной из областей отечествен-

работ (НИОКР), производство, ремонт, оснащение объектов у заказчиков и их обслуживание. У предприятия имеется лицензии для выполнения без ограничений работ по направлениям деятельности, его система качества сертифицирована.

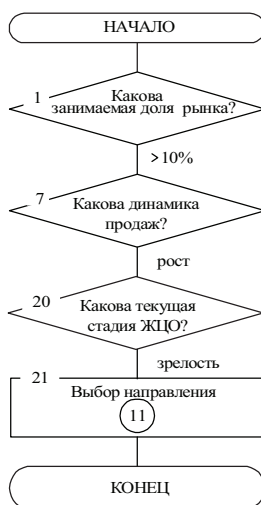
Таблица 3

Способы корректировки стратегий научно-производственного и оборонного предприятий

Цель	Предприятие	
	Научно-производственное	Оборонное
Цель	Сохранение достигнутых ранее позиций	Увеличение объемов реализации продукции, стремление занять лидирующие позиции
Параметры SWOT-анализа		
«Возможности – сильные стороны»	Сохранение высокого качества продукции гражданского назначения	Активизация деятельности на международных рынках
«Угрозы – сильные стороны»	Удержание высоко-квалифицированного персонала и привлечение молодых специалистов	Сохранение высокого качества продукции и цен ниже средних мировых на аналогичную продукцию
«Угрозы – слабые стороны»	Повышение эффективности маркетинга на существующем рынке Усиление мотивации персонала	Модернизация оборудования Повышение загруженности производственных мощностей Поиск методов продвижения товаров на рынок
«Возможности – слабые стороны»	Уточнение ассортиментной политики путем сокращения выпуска малорентабельной продукции и увеличения доли перспективной Поиск методов снижения налоговой нагрузки	Увеличение доли гражданской продукции Расширение ассортимента сопутствующих услуг, в том числе по модернизации ранее поставленной продукции Участие в государственных целевых программах



Научно-производственное предприятие



Оборонное предприятие



Предприятие автопрома

Рис. 2. Выбор направлений развития предприятий

Оборонное предприятие осуществляет удовлетворение потребностей государства в создании вооружений и военной техники, обеспечивающей необходимый уровень обороноспособности страны, а также выпуск промышленных изделий. Большая часть продукции предприятия

отправляется на экспорт. Производится оказание услуг в виде гарантийного обслуживания ранее поставленной продукции.

Предприятие автопрома выпускает бензиновые и дизельные двигатели и запасные части к ним, а также осуществляет реализацию покуп-

ной продукции. Ассортимент предприятия насчитывает более 2000 номенклатурных позиций. Специфично, что ограничен круг потребителей продукции: более половины поставляется одному предприятию, треть – дилерам, остальная продукция – другим промышленным предприятиям.

Результаты диагностики состояния исследуемых субъектов хозяйствования представлены в табл. 1.

Фрагменты алгоритма выбора направлений развития каждого из исследуемых предприятий изображены на рис. 2.

Для научно-производственного предприятия рекомендовано продолжение стадии зрелости (направление 8), для оборонного – возобновление стадии роста (направление 11), для предприятия автопрома – продление стадии роста (направление 7).

После выбора конкретного направления развития необходимо осуществить проверку на совместимость основных компонентов системы управления организации друг другу в соответствии со стадией жизненного цикла организации.

Применительно к каждой из составляющих системы управления определяется один из возможных её типов: для стратегии – это рост, стабилизация или сокращение; для культуры – адхократия, рынок, клан или бюрократия, а также состояние и сила; для структуры – автономия, расширение, сбалансированность или сжатие. Каждой стадии жизненного цикла организации, на наш взгляд, присущ свой набор конкретных организационных компонент.

Стадии младенчества свойственны благоприятная внешняя среда, наличие внутреннего потенциала, стратегия роста, адхократическая культура и автономная структура. Стадии роста также присущи благоприятная внешняя среда, наличие внутреннего потенциала, стратегия роста, но – рыночная культура и структура расширения. Для стадии зрелости характерны умеренно благоприятная внешняя среда, наличие внутреннего потенциала, стратегия стабилизации, клановая культура и сбалансированная структура. При стадии старения имеют место отторгающая внешняя среда, отсутствие внутреннего потенциала, стратегия сокращения, бюрократическая культура, а также структура сжатия.

Как следует из табл. 2, для всех предприятий необходимо изменение некоторых компонентов системы управления.

На научно-производственном предприятии необходимо изменить стратегию роста на стра-

тегию стабилизации и усилить элементы организационной культуры кланового типа.

Оборонному предприятию целесообразно перейти на стратегию роста за счет внутреннего развития. Преимуществом такой стратегии является более низкая степень риска, чем при внешнем развитии. В связи с тем что увеличение производственных мощностей находится под контролем менеджеров, устраняются риски, связанные с ведением дел с другими организациями, максимально используются знания и опыт персонала хозяйствующего субъекта.

На предприятии автопрома для продления текущей стадии жизненного цикла нужно предпринять усилия по реализации стратегии роста. Несмотря на то что наименее рискованным является расширение объема продаж уже производимых товаров, выход с новыми продуктами на старые рынки и выход со старыми продуктами на новые рынки, а наиболее рискованным является выход с новой продукцией на новый рынок, рекомендуется предпринять меры по реализации последней из указанных стратегий.

На сегодняшний день диверсификация деятельности является одним из самых распространенных и перспективных направлений роста и развития организаций, а в некоторых случаях – это единственный путь к выживанию. Большое количество узкоспециализированных предприятий, в том числе исследуемый субъект хозяйствования, с течением времени сталкиваются с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности.

Диверсификация в данном случае является средством:

- получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;
- снижения степени предпринимательского риска путем распределения его между различными сферами деятельности;
- изменения существующего хозяйственного портфеля с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;
- добиться эффекта синергии с другим бизнесом.

Предприятию рекомендуется расширить «линейку» потребителей продукции, в том числе в рамках партнерства. Необходимо усилить элементы рыночной культуры, в частности поддерживать проявление инициативы и индивидуального творчества, руководящему составу инициировать функциональные конфликты, способствующие разрешению назревших противоречий, интенсифицировать созидательные коммуникации и т.д.

Конкретизировать направления изменений стратегий научно-производственного и оборон-

Таблица 4

**Необходимые характеристики организационных культур
научно-производственного предприятия и предприятия автопрома**

Характеристика	Предприятие	
	Научно-производственное	Автопрома
Область целеопределения	Групповые интересы	Максимальная прибыль
Уровень централизации	Низкий	Средний
Стиль руководства	Либеральный: действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества	Демократический: дает людям возможность делать так, как они считают нужным
Основной рычаг управления	Авторитет	Деньги
Степень использования регламентов	Средняя	Высокая
Характеристика коммуникаций	Неформальные, многоканальные, открытые и насыщенные	Формальные, разнонаправленные, различные по интенсивности
Отношение к информации	Оценивается и распределяется открыто	Используется для индивидуальных достижений
Отношение к желаниям и интересам отдельных сотрудников	Согласование интересов путем договоренности	Интересы сотрудников важнее интересов организации
Основа решения проблем	Взаимодействие	Индивидуальное творчество
Средства решения проблем	Напряженные дискуссии и выработка вариантов решений	Поиск новых творческих подходов

ного предприятий возможно по результатам проведенного SWOT-анализа (табл. 3).

Научно-производственное предприятие, занимающее лидирующие позиции на специализированном сегменте рынка, должно осуществлять стратегию стабилизации, которая предполагает сосредоточение на существующих направлениях деятельности и сохранение конкурентной позиции на рынке. Такая стратегия осуществляется следующими способами: защитой положения на рынке, рационализацией рынка, переориентацией деятельности и диверсификацией.

Вариантом реализации выбранной стратегии оборонного предприятия является как внутренний, так и внешний рост.

Выполнение предложенных действий в соответствии с поставленными целями позволит научно-производственному и оборонному предприятиям учесть особенности внешней среды, имеющийся внутренний потенциал и реализовать указанные направления развития.

В соответствии с выбранной стратегией для усиления степени децентрализации управления на оборонном предприятии и предприятии автопрома следует перейти от централизованной – линейно-функциональной структуры к децентрализованной – дивизиональной или матричной структуре.

Дивизиональная структура позволяет успешно осуществлять диверсификацию (по продукту, региону, потребителю), что создает условия для развития стратегического управления. Структура, опирающаяся на автономные

отделения, не имеет ограничений по их количеству. Главное здесь – финансовые возможности организации и избранная стратегия развития.

Кроме резкого сокращения времени, затрачиваемого на технико-технологическую обработку нового изделия или выполнение проекта, матричная структура положительно влияет на мотивацию работников к труду. В этой структуре сотрудники, работающие не с полной отдачей, могут оказаться невостребованными в конкретном проекте.

Основные преимущества таких децентрализованных структур заключаются в следующем:

- система направлена на стимулирование участия руководителей низшего звена в принятии управленческих решений;

- принимаемые управленческие решения отличаются более высоким качеством, поскольку основываются на лучшем знании управляющим низшего звена конкретной обстановки и реальных условий;

- перемещение функций оперативного руководства «вниз» освобождает верхний уровень управления от рутинной каждодневной работы и создает предпосылки работы на перспективу;

- последствия от неправильных управленческих решений носят локальный характер.

При переходе на новый тип структуры следует тщательно проанализировать функции, выполняемые всеми структурными подразделениями, а также должностными лицами. Подразделения предприятия должны располагать достаточно большой автономией. Свобода действий структурных подразделений создает усло-

вия, при которых новые идеи (в области производства, проектирования, обслуживания потребителей продукции и т.п.) могли бы беспрепятственно поступать в высшие звенья управления со всех уровней организационной структуры, обеспечивая приток идей и информации. По мере того как организация становится менее иерархичной, она уполномочивает работников (как индивидуумов, так и группы) принимать на себя большую ответственность и работать более независимо.

Повышению устойчивости научно-производственного предприятия на стадии зрелости будет способствовать максимально гибкая политика по отношению к структурным компонентам организации, в частности, использование таких форм изменения масштаба организации как аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, сокращение отдельных рабочих мест и реорганизация структурных подразделений, грамотная избирательность в партнёрских отношениях.

Для этого крупного предприятия значительны затраты, штат сотрудников, а также нагрузка на управленческий персонал по непрофильной деятельности. Решение обозначенной проблемы возможно при внедрении аутсорсинговой модели ведения бизнеса, при которой заказчик покупает не труд конкретных работников, а на основе длительного контракта (не менее 1–2 лет) определённую услугу.

Такая форма выведения персонала за штат, как аутстаффинг, позволяет организации:

- оптимизировать управление человеческими ресурсами при отсутствии необходимых ресурсов собственных отделов по работе с персоналом;
- упростить бизнес-процессы отдела по работе с персоналом и организации в целом;
- уменьшить нагрузки на кадровую службу и бухгалтерию предприятия;
- понизить риски возникновения страховых и прочих непредвиденных случаев с персоналом;
- снизить численность сотрудников в штатном расписании;

– сократить административную и финансовую нагрузку на компанию при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;

– освободить организацию от обязательств по трудовым спорам с сотрудником;

– обеспечить максимальную гибкость в управлении персоналом и соответствие численности рабочей силы реальному объёму работы.

Лизинг персонала как форму расширения масштаба организации предлагается осуществлять по отношению к сотрудникам, в услугах которых предприятие нуждается, но на данный момент времени, по каким-либо причинам, не имеет возможности иметь у себя в штате.

Для реализации стадии роста оборонному предприятию и предприятию автопрома будет полезно использование всех возможных вариантов расширения внешних границ организационной структуры.

В табл. 4 представлены характеристики клановой и рыночной организационных культур, необходимых научно-производственному предприятию и предприятию автопрома соответственно исходя из выбранных направлений развития.

Клановая организационная культура научно-производственного предприятия должна выполнять в первую очередь охранную, регулируемую и ориентирующую функции, а рыночная культура предприятия автопрома по приоритету – мотивационную, ориентирующую и имиджологическую.

Авторы надеются, что предлагаемый подход позволит осуществлять системное развитие управления конкретным предприятием согласно выбранному направлению деятельности в соответствии с текущей стадией их жизненного цикла.

Список литературы

1. Поплавская В.А. Комплексный подход к организационному развитию // Вестник университета. Государственный университет управления. 2008. № 11. С. 160–167.

CHOOSING THE LINE OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN ACCORDANCE WITH THEIR CURRENT LIFE CYCLE STAGE

L.A. Gorshkova, V.A. Poplavskaya

The article presents an approach to identifying key components of economic entities in accordance with their current life stage cycle. It also shows the choice of the lines for their further development using the example of three large enterprises in the Nizhni Novgorod region.

Keywords: management system, economic entity, life cycle stage, structure, strategy, culture, sustainable development.