

Статья в журнале «Вестник Казанского Технологического университета», 2010.-№5 (входит в перечень ВАК)

УДК. 332.13

Роднянский Д.В.

Rodnyanskiy D.V.

Автор статьи – Роднянский Дмитрий Владимирович

Ключевые слова – региональное управление, холдинговые компании, управление изменениями

Ключевые слова (англ.)- regional management, holding companies, change management

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

CREATING THE PROGRAMM OF CHANGE MANAGEMENT IN HOLDING COMPANIES ON REGIONAL LEVEL

В статье рассмотрены особенности формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях на примере республики Татарстан. Приводятся теоретические выводы и практические рекомендации по совершенствованию управления холдинговыми компаниями.

In article features of creating the system of change management in holding companies are considered on the example of Tatarstan Republic. Theoretical conclusions and practical recommendations of improvement management of holdings are given.

Количество страниц - 5

Количество таблиц- 0

Количество рисунков – 1

Наименование библиографического списка – 6

Роднянский Д.В.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

В статье рассмотрены особенности формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях на примере республики Татарстан. Приводятся теоретические выводы и практические рекомендации по совершенствованию управления холдинговыми компаниями.

In article features of creating the system of change management in holding companies are considered on the example of Tatarstan Republic. Theoretical conclusions and practical recommendations of improvement management of holdings are given.

В современном обществе с развитием конкуренции, совершенствованием технологий внешняя среда бизнеса стала более динамичной и изменчивой. Это требует от организаций более гибкого подхода к стратегическому управлению бизнесом, проведение периодических корректировок поставленных целей и задач, совершенствования организационной структуры, пересмотра степени централизации ключевых функций, а также изменения системы мотивации и вовлечения персонала в работу. Менеджмент как крупных корпораций, так и малых фирм, начинает понимать, что в настоящее время сложилась ситуация, когда успешность бизнеса зависит от них самих, от эффективности и скорости принятия решений и реакции на организационные перемены. Перемены- вопрос, касающийся всех организаций. По мнению Дж.Коттера [1], большинство компаний и отделов крупных корпораций должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную- каждые четыре или пять лет.

В конце XX в. в рамках науки менеджмента начала выделяться самостоятельная область знаний- управление изменениями. В начале нового столетия необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления преобразованиями и изменениями стала очевидна, а с наступлением мирового кризиса, повышение эффективности деятельности компаний становится жизненно необходимым действием.

Вместе с тем, по данным инвестиционной компании «Финам», производительность труда в России составляет всего 26% от уровня производительности труда в США и 40 % от уровня средневзвешенного показателя европейских стран. По отдельным отраслям промышленности, таким как переработка, сельское хозяйство, эффективность использования трудовых ресурсов в нашей стране ниже в 7-10 раз [2]

Между тем, специалисты Всемирного Банка в своем однократном исследовании "Стимулирование благосостояния: рост производительности в Восточной Европе и странах бывшего Советского Союза", проведенном в 2006 году, обосновали тот факт, что важным и существенным фактором экономического роста является показатель производительности труда [3]. Данные исследования представлены на рисунке 1.

ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В 1999–2005 ГОДАХ (%)

ИСТОЧНИК: ВСЕМИРНЫЙ БАНК.

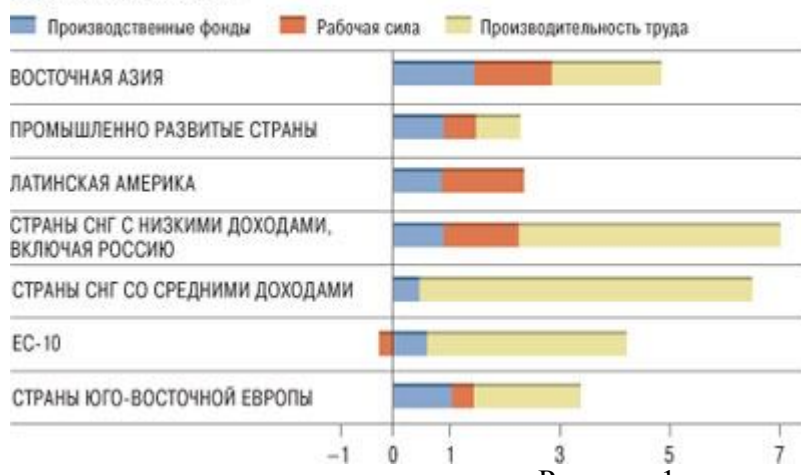


Рисунок 1.

В настоящее время, в условиях глобального финансово-экономического кризиса, производительность труда начинает расти, но в основном не за счет использования инновационных технологий и оптимизации бизнес-процессов, а за счет простого сокращения численности сотрудников.

Производительность труда в Республике Татарстан выше, чем в среднем по России на 5,3% [4]. Однако подобные цифры не отражают реального положения дел в экономике региона. Это происходит по ряду причин. Так, в Республике функционирует большое количество федеральных компаний, работающих как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В первую очередь следует назвать такие корпорации как «Татнефть», «Казаньоргсинтез», «Нижекамскнефтехим», «МТС», «Северо-западные магистральные нефтепроводы» и ряд других компаний. Указанные бизнес-структуры стремятся войти в число ведущих европейских и мировых компаний, что накладывает на них ряд требований и обязательств, таких как внедрение и актуализация стандартов системы менеджмента качества, стандартов корпоративного управления и т.п. Обладая внушительными финансовыми ресурсами, эти корпорации реализовали масштабные программы перепрофилирования производства, изменения организационной структуры и системы управления предприятиями, внедрения инновационных производственных и управленческих механизмов, что, в конечном счете, вывело их в лидеры по многим экономическим показателям. Поэтому при составлении статистических отчетов по регионам, подобные модернизированные и современные компании существенно завышают общий уровень экономического развития территорий. Региональные же холдинги продолжают функционировать в условиях низкой производительности труда.

По этой причине перед российскими региональными компаниями, холдинговыми структурами, так называемым средним бизнесом, необходимость повышения эффективности работы, проведения крупномасштабных перемен стоит еще более остро. Понятие, сущность и особенности таких структурных образований, как региональные холдинги, были подробно описаны автором в предыдущих публикациях[5]. В Республике Татарстан подобными региональными холдингами, имеющими существенное влияние в регионе, являются ОАО «Таттелеком», ОАО ХК «Татнефтепродукт», ОАО «Татэнерго» и ряд других компаний. Сложность управления в подобных компаниях обусловлена в первую очередь их организационной структурой. Так, ОАО «Таттелеком» имеет более 8 филиалов, ОАО «Татнефтепродукт» более 15 филиалов и 8 дочерних компаний в регионе, ОАО «Татэнерго» – более 12 подконтрольных структур[4]. Подобные региональные холдинги начали формироваться в конце XX века, в период перехода России от административно-командной к рыночной экономике. Менеджеры и собственники предприятий стремились включить в свою структуру максимальное количество активов, не анализируя целесообразность и экономическую обоснованность указанных действий. В результате в портфеле бизнесов

компании зачастую находятся активы, приносящие убытки, непрофильные предприятия, а структура холдинга чрезмерно перегружена и не отвечает современным требованиям. Все это, безусловно, отражается на эффективности функционирования предприятий, на его гибкости и умении перестроиться в зависимости от изменений внешней среды, а, следовательно, требует проведения масштабных изменений и преобразований в структуре и системе организаций.

При этом реализовать программу изменений региональной холдинговой компании значительно проще, чем в федеральной или транснациональной корпорации. Это связано с рядом причин.

Во-первых, ограниченная регионом территория осуществления программы организационного развития позволяет яснее формулировать цели, подходить более детально к решению возникающих проблем, внимательнее анализировать получаемые сведения и принимать более оперативные решения. В региональных холдингах расстояние между руководителем и исполнителем гораздо меньше, и, следовательно, процесс убеждения, стимулирования и побуждения сотрудников к активности в период изменений может быть более эффективным. В подобной ситуации важен непосредственный пример руководителя, как человека активного, готового к переменам и открытого к диалогу.

Во-вторых, региональные холдинговые компании в меньшей степени подвержены политическим рискам. Они функционируют в том регионе, в котором играют стратегически важную роль, как правило, имеют тесные связи с властными элитами, и по этой причине находятся в более защищенном положении по сравнению с федеральными или транснациональными компаниями. В практике бизнеса в России часто встречаются ситуации, когда поддерживаемые федеральными властями компании, сталкиваются с трудностями и бюрократическими препонами в регионах. Политическая же элита региона, напротив, заинтересована в поддержке местных компаний, так как в данном случае в региональный и местный бюджеты попадает больше средств, что поднимает престиж региона. Поэтому все юридические и технические процедуры согласований, возникающие в результате реструктуризации предприятий, реорганизации форм ведения бизнеса, выделения бизнес-единиц, могут быть решены оперативно и без существенных материальных затрат.

В-третьих, региональные холдинговые компании более гибкие и подвижные с точки зрения управления. В подобных компаниях проще внедрить инновации, провести изменения, а также управлять указанными процессами. Это связано с тем, что территория функционирования холдингов строго ограничена, что позволяет оперативно ставить задачи и контролировать их выполнение. В холдинге существует определенная свобода действия для выбора организационно-правовых форм участников объединения, а также для распределения между ними функций, определения уровня централизации и автономии бизнес-единиц в принятии решений. Гибкость и мобильность холдинга также связана с процедурой его создания и реструктуризации, так как образование холдинговой компании не влечет за собой регистрационных процедур. По этой причине приобретение контрольного пакета акций позволяет наиболее оперативно и эффективно диверсифицировать бизнес, не теряя стратегического контроля над приобретаемыми активами.

В-четвертых, структура региональной холдинговой компании обеспечивает распределение коммерческих рисков. Функционируя в конкретном регионе, компания не может обеспечить одинаковый уровень доходности во всех районах и муниципальных образованиях региона. Структура же холдинга позволяет получать стабильные поступления путем перевода капиталов в прибыльные районы, а также путем компенсации убытков от деятельности в одном районе дополнительными прибылями в другом. К тому же, несмотря на то, что механизмы управления изменениями внедряются для повышения эффективности деятельности компании, в переходный период реализации программы изменений она, как правило, падает, что приводит к краткосрочному снижению конкурентоспособности, и как следствие, падению выручки и прибыли. В регионе местные холдинги могут избежать

подобной ситуации за счет поддержки местных властей, протекционистской политики, а также представления ряда предпочтений различного характера.

В-пятых, создать благоприятный имидж и провести крупные маркетинговые акции проще в отдельно взятом регионе, чем во всех субъектах федерации целиком. Учитывая сложность и разнородность населения нашей страны, специфику обычаев и традиций, необходимо дифференцированно подходить к планированию рекламных акций и связям с общественностью. В свою очередь, менеджмент региональных холдингов наиболее тесно знаком с культурой конкретного региона, что позволит более точно найти целевую аудиторию и верно расставить акценты в позиционировании компании.

Таким образом, проведение программы изменений в региональных холдингах имеет определенные особенности и специфику, обусловленные географическими, социально-политическими и экономическими факторами. В настоящее время в литературе встречается большое количество методов и способов осуществления программы преобразований. Интересной и актуальной является новая концепция рефрейминга организации Л. Болмэн и Т. Дил [6]. Они вводят в литературу новое понятие- фрейм- логически связанный комплекс идей, допущений, присущих организациям и позволяющий более отчетливо понимать что происходит на предприятии. Авторы выделяют четыре основных фрейма:

1. Структурный фрейм. Структурный метод имеет два главных источника. Во-первых, работа промышленных аналитиков, стремившихся спроектировать структуру организации и рабочего время человека для достижения наибольшей эффективности. Известные представители данного направления- Ф. Тэйлор, обосновавший необходимость хронометража рабочего времени, А. Файоль, выделявший 14 принципов научной организации труда, и прочие. Во-вторых, это работы М. Вебера, в которых автор предлагал в качестве идеальной структуры организации «монократическую бюрократию». Обобщая существующие подходы к структурному фрейму, можно сказать, что его сторонники исходят из прямой зависимости структуры организации, рациональности использования функций подразделений, отделов и конкретных людей с эффективностью функционирования организации.
2. Фрейм человеческих ресурсов. Сторонники данного подхода утверждают, что результативность предприятия зависит в первую очередь от сотрудников, от создания чувства причастности к успеху, должной мотивации и стимулирования осуществления преобразований и качественной работы. Подобный подход нашел свое отражение в работах известных экономистов и психологов- А. Маслоу, Д. Макгрегора, А. МакКлеланда, К. Арджириса и проч.
3. Политический фрейм. Он рассматривает организации как политические арены, на которых переплетаются индивидуальные и групповые интересы. И эффективность реализуемых изменений и достижение поставленных целей во многом зависит от того, насколько найдены компромиссы между властными элитами, и насколько продуктивно решены вопросы с распределением власти и влияния.
4. Символический фрейм. Рассматривает организацию как совокупность элементов организационной культуры- видения, ценностей, взглядов, корпоративного духа. Авторы концепции считают, что изменения только тогда будут эффективны и окончательны, когда они укоренены в символическом фрейме.

Таким образом, по мнению авторов данной теории, все процессы, происходящие в организации, можно проанализировать с помощью указанных фреймов. И концепция рефрейминга заключается в том, что только тогда изменения будут комплексными, законченными и эффективными, когда преобразования пройдут и укрепятся в каждом из четырех фреймов. На разных этапах реализации перемен ключевую роль могут играть различные фреймы, но они должны затронуть все указанные сферы.

Подобная концепция рефрейминга как способа реализации программы управления изменениями в холдинговых компаниях региона представляется наиболее актуальной и применимой в современных условиях. Указанные направления осуществления изменений в

совокупности с описанными особенностями региональных холдингов дадут максимально ощутимый результат, что позволит достичь основную цель- повышение эффективности труда и переход к мировым стандартам корпоративного управления.

Между тем, эффективность и успешность, с которой данные программы будут претворены в жизнь, определяют круг компаний, способных не только выйти из кризиса, но и значительно укрепить свое конкурентное положение. По этой причине формирование комплексной и глубокой программы управления преобразованиями в региональных холдинговых компаниях становится наиболее актуальной темой исследований, выводы и рекомендации которых будут иметь существенный прикладной характер.

Библиографический список

1. Коттер Дж. Впереди перемен/ Дж. Коттер; Пер.с англ.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,2007.- 256с.
2. Инвестиционная компания Финам [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/conf000010029B/default.asp>.- Загл.с экрана
3. Издательский дом «Коммерсант» [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=891819>.- Загл.с экрана
4. Агентство «Татцентр» [Электронный документ].-Режим доступа: <http://www.info.tatcenter.ru/>.- Загл.с экрана
5. Роднянский Д.В. Специфика функционирования холдинговых компаний в стратегически значимых отраслях региона//Актуальные проблемы экономики и совершенствования правового регулирования экономики: Труды 2-й Международной научно-практической конференции.-Пятигорск,2009.-С.358-363
6. Болмэн Л., Дил Т. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство/Л. Болмэн, Т.Дил; Пер.с англ.-Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге,2005.-492с.