

Внедрение изменений во взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц

© 2012 Е.М. Богатина

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

E-mail: kem-upravlenie@mail.ru

Внедрение изменений во взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц является непростой задачей для менеджеров. В статье раскрываются формы, принципы, технология и экономическая составляющая внедрения изменений, которые могут быть основой в практической деятельности.

Ключевые слова: изменения, корпоративный центр, бизнес-единица, взаимодействие, интегрированная структура.

В настоящее время значительное число интеграционных образований пересматривают механизм взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц. Во многом это связано с кардинальными изменениями региональной и отраслевой составляющих, новыми условиями, сформированными мировым финансовым кризисом, быстрым развитием технологий, ограниченностью ресурсов, вводом новых стандартов и ключевых показателей, определенных акционерами и собственниками бизнеса.

Определение особенностей и методов внедрения изменений во взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц позволяет избежать значительного числа ошибок; знание форм и технологий помогает предвидеть возможные последствия; использование системного подхода нивелирует возможные риски. Эти и многие другие особенности внедрения изменений взаимодействия являются важными.

Внедрение изменений взаимодействия может породить различные *организационные формы*:

- создание новых организационно-структурных объединений;
- сохранение имеющихся организационно-структурных объединений;
- сокращение организационно-структурных объединений.

Создание новых организационно-структурных объединений может осуществляться на всех стадиях жизненного цикла интеграционного образования и имеет две точки реализации:

- в рамках одной бизнес-единицы или корпоративного центра;
- в рамках всего интеграционного образования.

Последняя точка реализации особенно характерна для российского рынка и представляется в виде реорганизации интегрированной структуры (ИС) за счет осуществления слияния и по-

глощений, присоединений, разделений, преобразований, в любом случае все эти действия влекут формирование новых структурных единиц.

Создание новых организационных структур в рамках бизнес-единицы или корпоративного центра имеет под собой общие основания. Оно представляется необходимым:

- при изменении технологической цепочки производства;
- при оптимизации численности персонала;
- при участии бизнес-единицы в процессе реорганизации;
- при перераспределении функций управления с корпоративным центром;
- при создании новых проектов.

Многие другие действия, требующие кардинального пересмотра роли бизнес-единицы, ее места в системе управления и производства, также предполагают создание новых структур.

Формирование новых структур в корпоративном центре в основном коррелирует с изменениями организационной структуры, причины которых могут быть такими же, как и у бизнес-единиц. Таким образом, изменения организационной структуры влекут за собой образование новых структур в корпоративном центре. Основными формами структур, присущими корпоративным центрам, являются матричные структуры, классификация которых имеет различную природу. Они позволяют более прозрачно определить дисбаланс во взаимодействии между корпоративным центром и бизнес-единицами.

Сохранение имеющихся организационно-структурных объединений относится к вариантному росту, т.е. происходит перераспределение ресурсов, функций внутри подразделений, которое может сопровождаться увеличением и сокращением численности персонала. Интенсивный рост сопровождается увеличением показателей стоимости компании при оптимизации числен-

ности, экстенсивный рост сопровождается расширением численного состава при таких же показателях стоимости. Стоит отметить, что организационная структура интеграционного образования при данном варианте развития остается неизменной, но это положение может не означать стагнацию развития.

Сокращение организационно-структурных объединений при внедрении изменений взаимодействия в основном характерно при прохождении интегрированными структурами кризисных этапов, которые характеризуются дефицитом бюджетных средств и стремлением собственников и акционеров сократить издержки. Наиболее популярными мерами на данном этапе являются оптимизация “вторичных подразделений”, выделение некоторых функциональных областей на аутсорсинг (аудит, финансы, служба по работе с персоналом, ИТ-обеспечение), развитие системы замещения функций. Последняя мера представляется в увеличении нагрузки на имеющиеся подразделения и возложение на них дополнительных функций. Данные перечень мер не является исчерпывающим, но отражает общие тенденции в процессе сокращения структурных единиц.

Внедрение изменений во взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц может иметь различные формы реализации, которые зависят:

- от территориального места внедрения;
- стадии жизненного цикла;
- уровня роста;
- организационной структуры;
- стратегических задач собственников и акционеров.

Определение принципов внедрения изменений во взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц является актуальной задачей. Принципы управления представляют собой объективную картину реализации управленческой функции и в то же самое время служат важным инструментом в руках менеджера. Принципы управления, так же как и само управление, не представляют собой окаменелую и недвижимую субстанцию, они меняются, дополняются и трансформируются с получением нового опыта и знаний.

Формирование фундаментальных основ управления, таких как принципы, было осуществлено еще “отцами” менеджмента А. Файолем, Д. Муни, Л. Урвиком и другими известными учеными в области управления. Для конкретной области управления могут быть приемлемы только конкретные принципы, определяющие именно ее структуру, методы воздействия, техноло-

гию. С диалектической точки зрения, развитие любой организации, в том числе и интегрированных структур, осуществляется за счет наличия противоречий и их своевременного определения, в противном случае противоречия превратят организацию в “броуновское движение”. Возникающие противоречия часто встают на пути взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц, что неоднократно подтвердили исследования крупных консалтинговых компаний.

Для правильной организации взаимодействия необходимо иметь адаптивный аппарат знаний и механизмов, который позволит снизить противоречия, их последствия, возникающие риски и обладать информацией о внутренних процессах. Таким аппаратом представляется управление взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц.

Принципы управления взаимодействием центра и единиц подчиняются общим принципам менеджмента. Однако имеется ряд принципов, которые ярко проявляются в процессе реализации изменений во взаимодействии.

Первым таким принципом является принцип оптимизации управления¹, который формулируется так: *оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы*. Эффективность управляемой системы для различного рода организаций может быть дифференцирована, но для интегрированных структур она представляется увеличением стоимости интеграционного образования. Изменение взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц должно положительно менять стоимость компании. Принципы реализуются в социальной среде и открытых системах, поэтому их воздействие может оказаться непредсказуемым и снизить эффективность управляемой системы.

Следующим принципом является *принцип возмещения*, который заключается в том, что если организация или ее структурная единица выходят за рамки обозначенных границ и результирующих показателей систематически и на недопустимые величины, то необходимы изменения в отношении их деятельности. Представляется, что изменение взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц используется как компенсирующий механизм для корректировки деятельности организации. Для реализации данного принципа необходимо установить результирующие показатели деятельности для корпоративного центра и бизнес-единиц. Далее необходимо обеспечить постоянный мониторинг и корректировку показателей.

Другой принцип является одним из основных и отвечает за *системное развитие*, его суть

заключается в следующем: широкое применение механизмов улучшения взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц на постоянной основе позволяет достигать системного развития объекта. Системное развитие объекта представляется улучшением индикативных показателей развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе, оценить системность изменений и их тренд на краткосрочном участке представляется проблемным, необъективным и не имеющим под собой методической основы процессом. Поэтому изменение взаимодействия должно стать неотъемлемой частью ежедневного управленческого процесса, затрагивать все объекты управления, только в данном случае принцип системного развития будет реализовываться с наибольшей эффективностью.

Принципиальной основой внедрения изменений взаимодействия является мониторинг, оценка и анализ результирующих показателей, разработка комплекса мер при постоянном и широком применении механизмов улучшения взаимодействия - системное развитие. Схема внедрения изменений во взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц выглядит следующим образом (рис. 1).

Данная схема отражает взаимосвязь основных понятий, которые присущи изменению взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц. Применение этой схемы на практике должно осуществляться на основе синтеза знаний и опыта менеджеров, специфики отрасли и управления, ожиданий и стратегических установок собственников и акционеров, что позволит более точно и глубоко проработать содержание технологии внедрения изменений. Технологическое содержание внедрения изменений взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц представляет собой итерационный процесс. Наиболее важным является то, что технология внедрения должна соответствовать стратегическим задачам интеграционного образования, ожиданиям собственников и инвесторов, а также социальным ожиданиям персонала. Для достижения этого результата необходимо, чтобы все этапы технологии преследовали поставленные стратегические ориентиры и проводились в рамках этих границ. В противном случае ожидания от изменений могут не совпадать с ожиданиями заинтересованных сторон.

В обобщенном виде все технологические итерации внедрения изменений во взаимодействие



Рис. 1. Схема внедрения изменений во взаимодействие

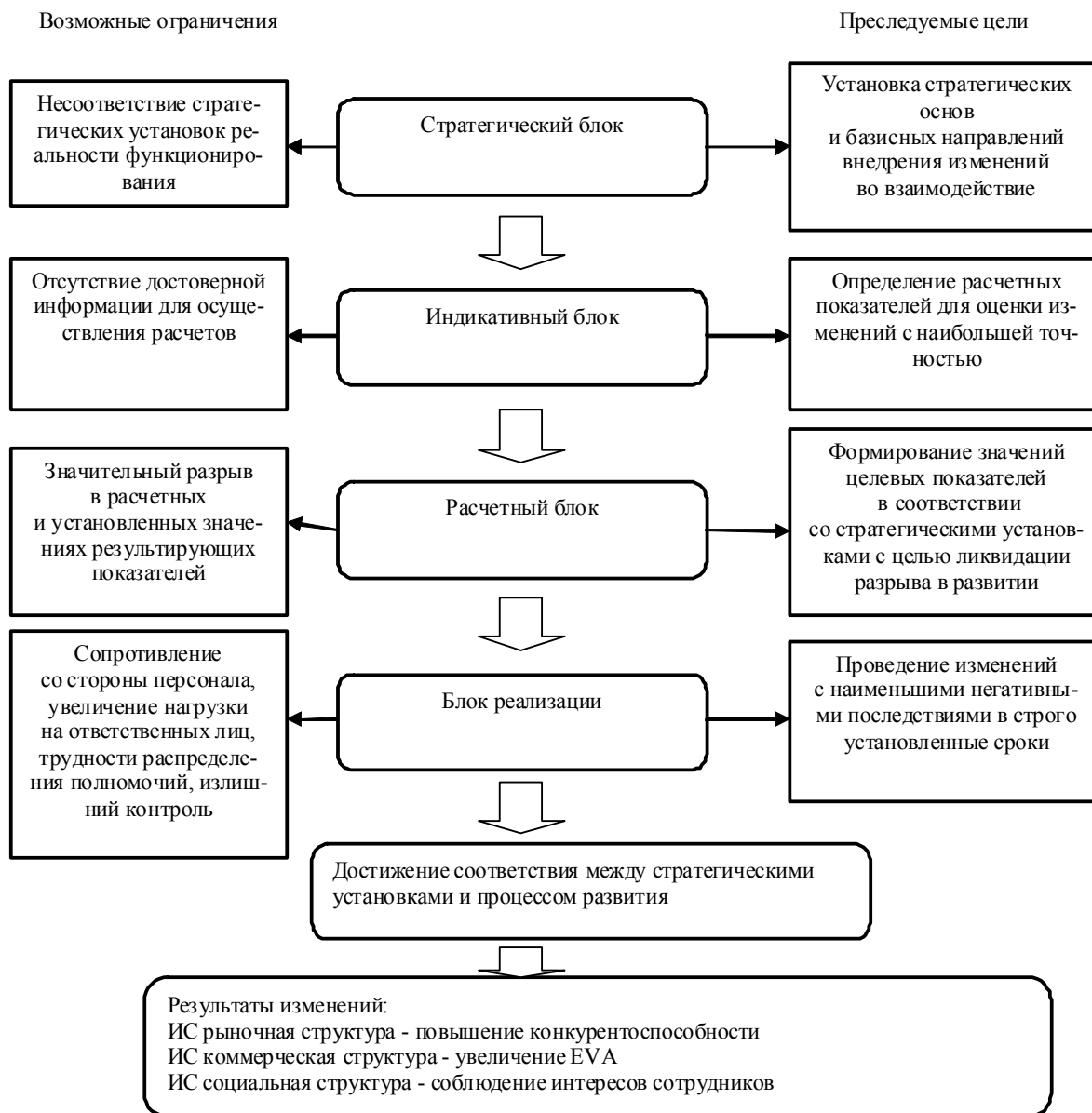


Рис. 2. Технология внедрения изменений во взаимодействие

возможно представить в виде нескольких крупных блоков реализации, преследующих определенные цели и имеющих конкретные ограничения, которые представлены на рис. 2.

Результаты внедрения изменений во взаимодействие представляются как отображение общей концепции о результатах, наиболее значимых и базовых для любой интегрированной

структуры. Применение технологии внедрения само по себе не сможет дать ожидаемых результатов, если не будет учтен синтез всех составляющих изменений.

¹ Кнорринг В.И. Теория, практика искусство управления. 2-е изд., изм. и доп. М., 2001.

Поступила в редакцию 06.01.2012 г.