

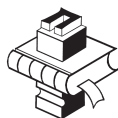
Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственная академия профессиональной переподготовки
и повышения квалификации руководящих работников
и специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС)

Д. В. Хавин

Технология управления и стратегия инвестиционного обеспечения системных изменений организации

Монография

Под редакцией А.Ю. Егорова,
доктора экономических наук, профессора,
заслуженного деятеля науки РФ



Палеотип

Москва, 2006

УДК 330.341.1
ББК 65.39
X12

*Рекомендовано к изданию решением Ученого совета
Государственной академии профессиональной переподготовки
и повышения квалификации руководящих работников
и специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС)*

X12 Хавин, Д.В.

Технология управления и стратегия инвестиционно-го обеспечения системных изменений организации : монография / Д.В. Хавин ; под ред. д-ра экон. наук, проф., засл. деят. науки РФ А.Ю. Егорова. — М. : Издательство «Палеотип», 2006. — 112 с.

ISBN 5-94727-231-8

Данная работа посвящена рассмотрению одного из направлений осуществления системных изменений — рационализации и адаптации структуры управления в организации под современные требования рынка, а также в ней уделено внимание изучению вопросов инвестиционного обеспечения данных системных изменений. Показано, как благодаря технологии управления системными изменениями на основе реинжиниринга обеспечивается настройка структуры организации к требованиям рынка и экономической эффективности хозяйственной деятельности в современной экономике.

Для студентов экономических специальностей, аспирантов, научных сотрудников, слушателей системы бизнес-образования.

УДК 330.341.1
ББК 65.39

ISBN 5-94727-231-8

© Хавин Д.В., 2006
© Издательство «Палеотип», 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Влияние диверсификации на качество системных изменений организации и эффективность их инвестиционного обеспечения	10
1.1. Понятие “Диверсифицированная организация”. Обзор опыта диверсификации деятельности организации	10
1.2. Диверсификация деятельности организации в современной экономике России	14
1.3. Разработка общей методики построения модели диверсификации деятельности организации как технологии управления ее системными изменениями	19
Глава 2. Реинжиниринг как технология управления системными изменениями и рисками организации	25
2.1. Стратегический способ организации реинжиниринга	25
2.2. Организационно-структурная схема управления при проведении реинжиниринга	30
2.3. Анализ структуры управления и производства организации	36
Глава 3. Исследование приоритетности предоставления инвестиционного обеспечения	39
3.1. Блоки в структуре организации	39
3.2. Принцип “Пошагового рассмотрения последовательности инвестиционного обеспечения программ системных изменений”	50

Глава 4. Построение стратегии инвестиционного обеспечения системных изменений организации	56
4.1. Элементы стратегии инвестиционного обеспечения системных изменений организации	56
4.2. Выбор варианта стратегии инвестиционного обеспечения системных изменений организации	61
Глава 5. Разработка политики инвестиционного обеспечения системных изменений организации	68
5.1. Прогноз объема реализации — основа разработки политики инвестиционного обеспечения	68
5.2. Основные разновидности политики инвестиционного обеспечения	71
5.3. Методы финансирования и формирования инвестиционного обеспечения	74
5.4. Оценка эффективности разрабатываемой политики инвестиционного обеспечения	75
5.5. Роль государства в вопросах регулирования инвестиционной активности хозяйствующих субъектов	80
Глава 6. Государственное регулирование системных изменений организации	83
6.1. Правовое обеспечение системных изменений в организации	83
6.2. Создание дочерних обществ — альтернативная схема осуществления системных изменений в организации	93
6.3. Некоторые аспекты законодательства, препятствующие осуществлению системных изменений	95
Заключение	97
Литература.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Современная ситуация в экономике России вот уже несколько лет характеризуется динамичной трансформацией структуры собственности организаций в поиске наиболее эффективных организационно-экономических форм сотрудничества. Тенденция концентрации капитала, с одной стороны, и узость экономического поля в отраслях национальной экономики, с другой, заставляют различные организации объединяться для расширения сферы деятельности, что требует привлечения внешних инвестиционных ресурсов. Мировые тенденции концентрации капиталов в той или иной форме вызваны действием объективных законов развития экономики и свидетельствуют о высоком уровне развития рыночных отношений. Поэтому корпоративная форма системных изменений в организации — явление сравнительно молодое, возникшее не только как проявление присущей любой экономике тяги к монополизации, но и как ответ на определенные требования времени, прежде всего связанные с необходимостью реализации масштабных и дорогостоящих проектов системных изменений, а также с усложнением выпускаемой продукции, базирующейся на современных наукоемких технологиях. Использование таких технологий требует существенных инвестиционных затрат, для чего требуется концентрация необходимого объема капитальных ресурсов. Естественно, использование новых технологий для производства современной продукции не является самоцелью, а служит лишь средством для получения дополнительных доходов за счет выхода на новые рынки сбыта с продукцией, выгодно отличающейся от продукции конкурентов.

Экономические преобразования в России достигли такого уровня, когда сложились условия для развития корпоративных форм управления и организации системных изменений. Именно поэтому для страны в настоящее время стали актуальными проблемы повышения эффективности осуществления системных изменений за счет рационализации и адаптации структуры уп-

равления организацией, т.е. управления деятельностью организации в интересах владельцев.

Организация при рационализации и адаптации структуры ее управления, как и любая организационно-экономическая система, подвержена непрерывному изменению, обусловленному, прежде всего, экономической целесообразностью своего функционирования и развития в условиях, складывающихся в том или ином регионе мира в конкретный период времени. Такие системные изменения происходят зачастую, с одной стороны, в виде процессов слияния (поглощения) организаций, приводящих к образованию, как правило, диверсифицированных организаций, с другой, их разукрупнения. Данные системные изменения существенным образом затрагивают интересы государств, в которых они зарегистрированы и осуществляют свою деятельность. Поэтому государства путем формирования соответствующих правовых норм и экономических условий пытаются регулировать процессы осуществления системных изменений, особенно в сфере оценки влияния диверсификации на качество этих изменений и эффективности их инвестиционного обеспечения.

Трансформация рыночной экономики в России сопровождается изменениями условий функционирования организаций на рынке. Гарантией стабильного положения организаций является умение менеджмента адаптироваться к возникающей ситуации, проводя при этом существенные преобразования в организации, представляющие собой системные изменения.

Системные изменения в организации и вопросы инвестиционного обеспечения данных системных изменений необходимо рассматривать в контексте аспектов функционирования организации как организационной, производственной, социальной, имущественной и экономической структуры.

Системные изменения в организации могут преследовать одну из трех целей:

1. Системные изменения проводятся для оптимизации структуры и качества активов.
2. Системные изменения приводят к перераспределению имущества по конечному продукту.
3. Системные изменения проводятся для повышения качества инвестиционной привлекательности.

Рост инвестиционной привлекательности возможен в случае увеличения стоимости активов организации — их переоценки, что приводит к увеличению инвестиционного потенциала организации. Это дает дополнительные возможности для увеличения пассивов — увеличения объемов привлеченных кредитных ресурсов, что может быть использовано компанией для проведения дальнейших системных изменений.

В российской практике имеется несколько различных подходов к проведению и инвестиционному обеспечению системных изменений в организации.

Достаточно часто встречается комплексный подход, в рамках которого осуществляются одновременная оптимизация всех сторон деятельности организации, укрепление ее позиций на рынке. Во исполнение этого производится планирование комплекса мероприятий в области стратегии, маркетинговой, экономической, производственной и других сфер деятельности, предусматривающих проведение соответствующих внутренних преобразований и их оптимального инвестиционного обеспечения.

Реже прибегают к изменению структуры уставного капитала, так как далеко не всегда организации могут найти нового собственника, согласного взять на себя риск масштабных инвестиций. Положительный результат возможен в случае привлечения дополнительных инвестиций путем увеличения уставного капитала организации. При этом организация получает дополнительные инвестиционные ресурсы, оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных пассивов, что существенно улучшает его экономическое состояние, помогает найти стратегического инвестора.

Недостатком данного механизма инвестиционного обеспечения системных изменений организации является необходимость собственников организации соглашаться с сокращением доли в уставном капитале.

Также одним из важных направлений инвестиционного обеспечения системных изменений в организации является оптимизация долгов организации, так как всякие структурные изменения в организации обуславливают решение проблем задолженностей этой организации.

Если организация рентабельна и создает положительный поток текущих денежных поступлений, она может направить

этот поток на погашение своей задолженности. Любому кредитору в первую очередь необходимы гарантии, что организация способна оплатить все текущие платежи и сверх этого у нее остаются средства для погашения накопившейся задолженности. В этом случае с кредиторами возможно определить приемлемые условия погашения накопившейся задолженности организации, о ее рассрочке либо отсрочке. Кредиторы могут согласиться на перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные при увеличении суммы текущих процентных выплат, можно осуществить взаимозачет встречных требований и т.д.

Механизм оптимизации задолженности как направление инвестиционного обеспечения системных изменений в организации действительно показал себя как эффективный инструмент финансового оздоровления экономики организации, но далеко не все организации способны его выдержать.

Системные изменения в организации должны быть направлены, в первую очередь, на улучшение способности организации получать регулярные надежные доходы от продаж той или иной продукции (товаров, услуг). Платежеспособность организации всегда в большей степени зависит от налаженного регулярного притока средств от выполнения организацией главной ее функции — продавать товары и услуги.

Среди подходов к системным изменениям в организации и направлениям их инвестиционного обеспечения, разработанных за рубежом и нашедших наибольшее число приверженцев в России, является подход, основанный на реинжиниринге бизнес-процессов (РБП) организации. РБП (Business Process Reengineering) — метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности организации; используется как комплексное средство системных изменений в организации или отдельных ее организационных единиц. Все аспекты использования РБП применительно к решению вопросов инвестиционного обеспечения системных изменений подробно рассмотрены в настоящем исследовании.

Родоначалник РБП М. Хаммер характеризовал его как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения скачкообразного улучшения показателей деятельности организации: стоимости, качества, сервиса и темпов.

Идея подхода — построение в процессе системных изменений в организации бизнес-процессов “с чистого листа” — является весьма позитивной. Однако преобразования на основе РБП — это и высокие риски получения негативных результатов в случае ошибок при проектировании самих бизнес-процессов, определении масштабов преобразований, нарушении сроков проведения системных изменений. Поэтому в настоящее время многие организации относятся к РБП осторожно.

Особым является подход к системным изменениям и их инвестиционному обеспечению для организаций-банкротов, который в значительной степени регламентирован государственными нормативами. Инвестиционное обеспечение системных изменений в данном случае осуществляется по следующим направлениям: оптимизация долгов, оптимизация имущества, оптимизация акционерного капитала. Особенность заключается в том, что системные изменения организации носят принудительный характер и направлены на финансовое оздоровление организации. Соответственно ее главный ориентир — восстановление платежеспособности. Как показывает опыт проведения системных изменений в организациях-банкротах, наиболее существенные изменения и инвестиции связаны с имущественным комплексом. В период внешнего управления происходит сокращение активов организации и связанных с ними имущественных прав до минимума, при котором цена ее продукции позволяет лидировать в своей отрасли, обеспечивая при этом накопление средств на погашение долгов и в дальнейшем — на развитие.

Для сравнения автор берет один из наиболее прогрессивных подходов в этой области — стоимостный подход, который в последнее время все шире применяется и в отечественной практике управления. Рассмотрим это более подробно. Он предполагает, что все преобразования, осуществляемые при системных изменениях в организации, должны оцениваться с позиции роста рыночной стоимости организации. Этот показатель является наиболее адекватным для оценки любых управленческих решений, поскольку расчет стоимости аккумулирует полностью информацию о деятельности организации и отражает интересы ее рыночного окружения — стокхолдеров, заинтересованных в системных изменениях.

ГЛАВА 1

ВЛИЯНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА КАЧЕСТВО СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Данная работа посвящена рассмотрению одного из направлений осуществления системных изменений, а именно: рационализации и адаптации структуры управления в организации под современные требования рынка. Уделим также достаточное внимание и изучению вопросов инвестиционного обеспечения данных системных изменений.

1.1. Понятие “Диверсифицированная организация”. Обзор опыта диверсификации деятельности организации

В отечественной экономической науке в последнее время для описания многоотраслевых производственных комплексов используются различные термины и понятия. В частности, в законодательстве используется термин “финансово-промышленная группа”, Ю. В. Якутин предлагает использовать термин “интегрированная корпоративная структура”, существует множество других терминов. Однако все они имеют отдельные существенные недостатки. В частности, “финансово-промышленная” искусственно ограничивает отрасли деятельности организаций, входящих в группу. Понятие “интегрированная структура” не дает ответа на вопрос о типе интеграции: вертикальная или горизонтальная интеграция имеет место. В связи с этим вполне логичным представляется использование термина “диверсифицированная организация”, который позволит достаточно четко учесть специфику данного типа структур в условиях осуществления на них системных изменений и решения вопроса оценки эффективности их инвестиционного обеспечения.

Диверсифицированная организация (ДО) — интегрированная предпринимательская среда, в которой в рамках общей стратегии и с использованием единого финансового и информационного потока действует горизонтально интегрированная совокупность вертикально интегрированных бизнесов. Данное определение, сложное на первый взгляд, может быть достаточно просто расшифровано. С одной стороны, вертикально интегрированные бизнесы — это технологические цепочки по производству определенного продукта (работы, услуги), с другой — в рамках объединения таких технологических цепочек несколько, причем существует четкая взаимосвязь на организационном и информационном уровнях, а также все эти технологические цепочки действуют в рамках единого плана. Термин ДО является симбиозом нескольких определений.

Диверсификация:

1. Проникновение организаций в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности. Диверсификация связана с процессом концентрации производства на межотраслевом уровне и осуществлением структурных изменений в производственной деятельности организаций.

2. В широком смысле — распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т. п.).

ДО — широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.

Иными словами, ДО имеет достаточно сложную организационную структуру, обуславливающую необходимость проведения комплексных исследований для разработки стратегии и обоснования принятия решений по направлениям системных изменений, обеспечивающих рационализацию и адаптацию структуры управления организацией к новым рыночным требованиям. Данная проблема особенно актуальна в условиях обостряющейся конкуренции не только в борьбе за конечного потребителя,

но и в борьбе за эффективность инвестиционного обеспечения системных изменений.

Диверсификация как технология управления системными изменениями в организации, обеспечивающая высокое качество системных изменений и эффективность их инвестиционного обеспечения, прежде чем приобрести современные черты, в рамках глобальной стратегии организации прошла сложный путь развития, меняясь как под влиянием внешних обстоятельств, так и внутрифирменных критериев. Эволюция соответствующего процесса представляет собой длинный путь от манипулирования набором товаров к манипулированию набором стран. Историю такой эволюции условно можно разделить на четыре этапа, и на каждом из них происходило становление таких основных элементов, как: товарный набор; отраслевой набор; набор отраслей и сфер деятельности; набор стран.

Каждый последующий этап был шагом в достижении собственных целей производства и отличался изменением стратегических приоритетов в развитии организации на основе управления системными изменениями организации и обеспечении условий эффективности их инвестиционного обеспечения. Как показал анализ современных мировых тенденций диверсификации как технологии управления системными изменениями, существует ряд мотивов и целей, которые наиболее часто служат стимулами для расширения масштабов деятельности организации.

Диверсификация производства, инвестиционной и инновационной деятельности, являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения инвестиционных ресурсов по программам системных изменений, преследует, как правило, различные цели и определяет направления инвестиционного обеспечения системных изменений организаций и экономики в целом. Наиболее ощутимое развитие диверсификация как технологии управления системными изменениями организации получила в большинстве стран в середине 50-х гг. XX в., когда впервые дало о себе знать (с разной остротой в отдельных странах) относительное исчерпание внутренних источников роста эффективности производства. Одним из первых, в 1962 г., осуществил исследования диверсификации и интегра-

ции американских организаций М. Горт, а японских предприятий — Е. Есиара — в 1979 г.

Диверсификация как технология управления системными изменениями организации в эпоху массового потребления стала главным предметом обсуждения, что связано, с одной стороны, с заметным снижением темпов роста по сравнению с предшествующими этапами, а с другой — стремлением организаций устоять в условиях неравномерного экономического и политического развития стран за счет рационализации и адаптации собственной структуры управления к требованиям рынка и достижения высокой эффективности инвестиционного обеспечения программ системных изменений.

Существенная трансформация экономических, социальных и научно-технических условий осуществления системных изменений в организации коренным образом изменила требования к управлению основными инвестиционными и инновационными процессами организации. Острейшая борьба на мировых рынках, замедление экономического роста и технического прогресса потребовали преобразования структуры деятельности, для которой стало недостаточным приобретение передовой техники и технологии, результатов научных исследований и перераспределение их в соответствии с теорией интернализации. Этим во многом объясняется тот факт, что диверсификация как технология управления системными изменениями в организации стала наиболее распространенной формой концентрации капитала.

Причины переориентации организаций на стратегические вопросы осуществления системных изменений и обеспечения высокой эффективности их инвестиционного обеспечения, по мнению Р. Кунца, не поддаются однозначному толкованию. Отдельные авторы выдвигают ряд наиболее распространенных оснований, определяющих ассортимент и номенклатуру выпускаемой продукции, необходимость расширения сфер приложения капитала. Данные утверждения представляются справедливыми не потому, что свидетельствуют о недостаточной теоретической и практической проработке вопроса, а потому, что, во-первых, цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей организации и, во-вторых, привлекательность отраслей для

конкретной организации различна в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Так, финансовые возможности убыточных, умеренных и преуспевающих организаций диктуют различные подходы к осуществлению системных изменений: от “просто выжить” до “образовать стратегический альянс”. В частности, выделение средств на социальные цели и благотворительную деятельность свидетельствует о том, что экономические интересы субъектов деятельности в основном удовлетворены и приоритеты смещаются в сторону формирования доброго имени и бренда организации.

1.2. Диверсификация деятельности организации в современной экономике России

Институциональные преобразования в переходной экономике России привели к становлению нового корпоративного звена хозяйствования, включающего крупные интегрированные структуры с участием капитала финансовых организаций.

Интенсификация создания интегрированных корпоративных структур обусловила внимание правительственных кругов, научно-исследовательских центров, общественных организаций предпринимателей к проблемам оценки деятельности таких структур с позиции выделения условий рационализации и адаптации структуры их управления и оптимальности реализуемых системных изменений, в том числе и обеспечения высокой эффективности инвестиционного обеспечения проводимых системных изменений.

Существует очень важное заключение о том, что диверсификация как технология управления системными изменениями в организации есть способ преодоления “запирающих эффектов”, иначе говоря, недостатков в деятельности отдельных организаций (рис. 1.1), которые можно исключить при совместной скоординированной работе по осуществлению программ системных изменений на базе достаточного и оптимального инвестиционного обеспечения.

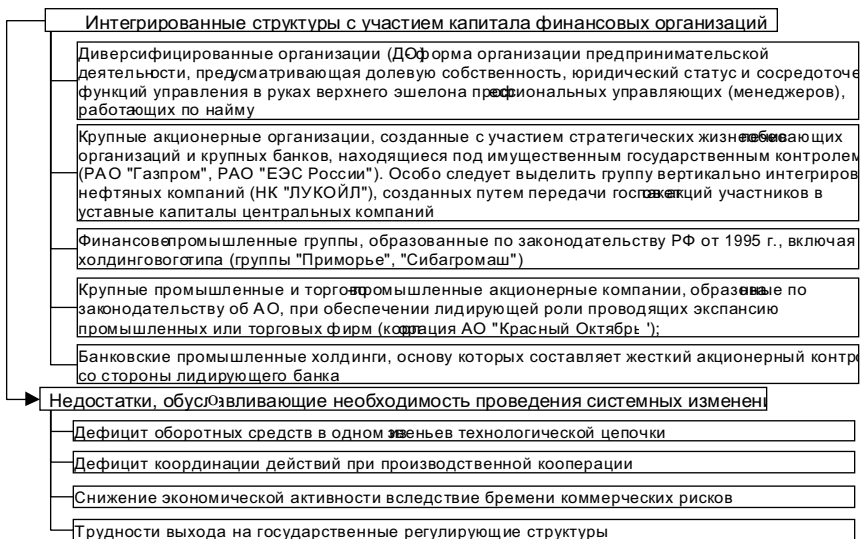


Рис. 1.1. Интегрированные структуры с участием капитала финансовых организаций

Таким образом, мы в очередной раз приходим к убеждению о том, что эффект “синергии” (экономии на масштабе) является явно положительной характеристикой, присущей ДО.

Думается, что методологический подход с позиции “запирающих эффектов” может быть плодотворен как с точки зрения выявления причин эффективности (или неэффективности) групп, так и для организации самостоятельных целевых анализов необходимости и актуальности осуществления системных изменений на базе достаточного инвестиционного обеспечения.

Также необходимо помнить, что эффективность деятельности ДО нужно рассматривать с долговременных позиций. Стоит согласиться с тем, что горизонт анализа деятельности крупных интегрированных структур не может быть слишком узким. Реализация потенциальных синергических эффектов требует кропотливой и долговременной работы по налаживанию действительно новых и сложных внутрикорпоративных связей.

Следует принять во внимание и тот факт, что долговременная эффективность определяется не только умением обеспечить стабильно высокие темпы реализации продукции и по-

лучения прибыли, но и использовать эти ресурсы для новых производственных достижений при осуществлении системных изменений в сфере рационализации и адаптации структуры организаций к требованиям рынка.

Для полноты раскрытия информации о диверсификации как технологии управления системными изменениями покажем особенности осуществления системных изменений на российских ДО.

О том, что в нашей стране произошли существенные изменения в системе управления и начал формироваться качественно новый менеджмент, сейчас говорят многие ведущие экономисты и аналитики. Традиционный подход к управлению на народно-хозяйственном, региональном и отраслевом (или ведомственном) уровнях претерпел существенные изменения в ходе распада СССР, ликвидации Госплана СССР, в условиях ослабления внимания к промышленной политике, ошибочной практики конверсии военно-промышленных предприятий и других “незыблемых столпов”, которые рухнули в ходе реформирования экономики России.

Основной упор делался на монетаристские методы управления, которые были неоднозначно восприняты как практиками, так и теоретиками управления. Государственные (или федеральные) органы управления практически потеряли контроль над надежным функционированием организаций. Ситуация осложнилась в результате перехода многих крупных объектов стратегического назначения, вследствие ошибок и нарушений, допущенных в ходе приватизации, в руки частных лиц.

Негативные тенденции и отдельно взятые результаты экономических реформ, проведенных в России, позволяют сделать вывод о том, что сложившаяся в 1992—2004 гг. модель российской экономики не соответствует объективным требованиям и потенциальным возможностям развития экономики России.

По большинству конкурентных позиций экономика России уступает не только промышленно развитым странам, но и ведущим экспортерам сырьевых товаров. Платежеспособный спрос на отечественную продукцию обострился не только на внешнем, но и внутрироссийском рынке. В этих условиях особо остро стоит проблема поиска новых перспективных направлений российской промышленной политики и осуществления диверси-

фикации как технологии управления системными изменениями в российских организациях. Особенно тех из них, которые нацеливают на повышение эффективности современного менеджмента в отраслевом и региональном аспектах.

В отечественной промышленности и в других отраслях экономики в настоящее время сформировались различные предпосылки диверсификации деятельности. Поэтому в России в ближайшем времени, возможно, будет наблюдаться не эволюционный характер развития данного явления, что имело место в мировой практике, а, наоборот, диверсификация будет осуществляться одновременно на различных этапах, например, не только производство товара на рынке, но и формирование рынка.

Посредством постоянного перелива инвестиционных ресурсов и их перераспределения между различными отраслями бизнеса в зависимости от понижения и повышения нормы прибыли инвестированный капитал обуславливает такое соотношение между спросом и предложением, что всегда существует стремление развивать организации отраслей с высокой рентабельностью и тормозить с низкой. В ходе этого достигается не просто равновесие между спросом на товары и предложением, а более существенное равновесие между производственным потенциалом каждой отрасли и потребностями в продукции, производимой этой отраслью. Отсюда можно сделать вывод, важный как для определения направлений системного изменения экономики, так и для распределения инвестиционных ресурсов: уровень потребностей обратно пропорционален уровню производственного потенциала отрасли, удовлетворяющей эту потребность.

В результате реализации описанного механизма слияния появляется вышеупомянутый эффект экономии на масштабе, заключающийся в том, что происходит сокращение совокупных затрат на функционирование организации-результата по сравнению с суммой затрат организаций-источников, при увеличении выручки от реализации. Помимо затрат сокращаются ресурсы. В частности, сокращается взаимная дебиторская и кредиторская задолженности.

Все вышеперечисленные факторы убедительно подтверждают обоснованность, своевременность и актуальность развития и образования ДО и использования диверсификации как техно-

логии управления системными изменениями посредством достижения высокой эффективности их инвестиционного обеспечения. Также, говоря о функционировании данных форм организации экономической деятельности, нельзя забывать об особенной роли государственных структур в процессе установления благоприятного экономического климата внутри государства.

Сегодня в России актуальными становятся отношения, возникающие на базе проведения системных изменений отдельных организаций за счет создания широкого спектра различных ДО, которые могут стать основой стабильного возрождения ключевых отраслей экономики страны. Правильное определение места и роли ДО для отечественной экономики дает возможность сформулировать подходы к оценке перспектив развития экономических взаимоотношений на основе создания в России современного корпоративного общества (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Причины и цели осуществления системных изменений в организации

Наличие в современной хозяйственной жизни достаточно широких возможностей для улучшения управляемости производственно-сбытовыми процессами создает определенные предпосылки развития диверсификации как образа хозяйственного мышления организаций. Сложившиеся научно-практические

подходы к формированию ДО позволяют выбрать методы реформ, наиболее приемлемые для конкретных условий и различных видов организаций, осуществляющих системные изменения для рационализации и адаптации к рыночным условиям собственной структуры управления.

1.3. Разработка общей методики построения модели диверсификации деятельности организации как технологии управления ее системными изменениями

К настоящему времени уже существует несколько видов устойчивых национальных и международных ДО, которые представляют собой некую совокупность людей, интересов, капиталов, производств, действующих на пользу участников самого объединения и, в конечном итоге, всего общества в целом. Такие ДО формируют новые хозяйственные отношения, адекватные внешней и внутренней среде, складывающимся в процессе производственной деятельности условиям.

У каждой организации, входящей в ДО, есть свои преимущества, которые необходимо использовать с эффектом для всех ее участников. Но, чтобы эти преимущества внедрять на других организациях, на них нужно провести необходимое реформирование деятельности, т.е. адаптировать их к условиям получения этих преимуществ посредством осуществления программ системных изменений и реализации условий формирования высокой эффективности их инвестиционного обеспечения.

В то же время большинство развивающихся организаций предпочитают самостоятельно предвидеть и предотвратить негативные события, т.е. рассматривают диверсификацию своей деятельности как естественный способ только собственного развития. В этом случае целью реформирования деятельности отдельной организации является такое повышение эффективности организации основных инвестиционных и инновационных процессов, которое обеспечит ему надежность и устойчивость развития, получение преимущества в конкуренции, расширение рынка сбыта, увеличение прибыли на инвестированный капитал. Однако разовый эффект от преобразования деятельности

неизбежно теряет свою значимость со временем, поэтому не менее важной целью является организация бизнеса в виде саморегулирующейся системы, своевременно реагирующей на требования рынка, партнеров, конкурентов.

Для решения названной задачи возникла необходимость разработать общую методiku построения модели диверсификации деятельности организации как технологии управления ее системными изменениями. В ее основу был положен принцип необходимости обеспечения улучшения финансово-экономического положения всего производственного комплекса вне зависимости от наличия или отсутствия организационно-правовых обязательств. Этот принцип непосредственно связан с потребностями хозяйственной системы и ее элементов в выживании и прогрессивном развитии организации.

Предлагаемая модель диверсификации деятельности организации как технологии управления системными изменениями и достижения высокой эффективности их инвестиционного обеспечения (рис. 1.3) состоит из ряда последовательных мероприятий с обратными связями, которые позволяют вести корректировку целей, задач, а также формировать результирующие показатели экономического состояния производственного комплекса организации. Начальным этапом разработки модели диверсификации как технологии управления системными изменениями является определение мотивации и миссии осуществления системных изменений в организации.

Первый шаг в направлении разработки модели диверсификации деятельности организации как технологии управления ее системными изменениями представляет собой анализ экономического состояния организации. Содержание этого шага составляют мониторинг и обработка исходной статистической и управленческой информации о структуре и функциях организации. Полученные данные соотносятся с показателями, обеспечивающими безубыточную деятельность организации в рассматриваемой перспективе диверсификации.

Исследуемая организация рассматривается как целостная, относительно самостоятельная система и как подсистема более широкой определяющей производственной системы.

При этом в общеэкономических государственных системах предлагается рассмотрение производственного комплекса на

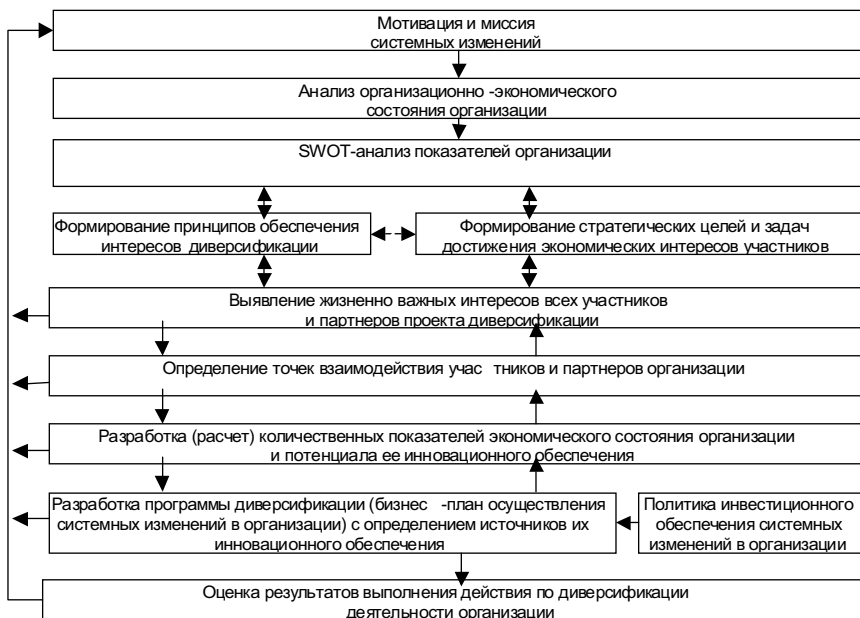


Рис. 1.3. Модель диверсификации деятельности организации как технологии управления ее системными изменениями

следующих уровнях: корпоративный (корпоративные объединения); отраслевой; региональный; международный.

Структура такой системы состоит из элементов, между которыми существуют прямые и обратные связи взаимодействия. Данная структура может иметь несколько уровней, включая отношения подчинения и координации между элементами. Особое внимание уделяется изучению внешней и внутренней среды организации, которая обуславливает жизнеспособность и прогрессивное осуществление системных изменений организации в сфере рационализации и адаптации ее структуры. На основе проведенного анализа осуществляется прогнозирование результатов при реализации процедуры моделирования, в процессе которого определяются основные требования к проектируемой модели диверсификации как технологии управления системными изменениями.

Второй шаг — это формирование принципов и стратегических целей обеспечения корпоративных интересов участников. Целевые установки включают в себя всю систему приоритетов в достижении экономической безубыточности.

По мнению автора, статичное закрепление экономических приоритетов невозможно, поскольку каждому этапу развития организации должна соответствовать вполне определенная экономическая система хозяйствования. Отсюда следует, что предлагаемая модель диверсификации деятельности организации как технологии управления ее системными изменениями не может быть абстрактной, вне зависимости от уровня развития общественных отношений. При определении интересов участников необходимо основываться на объективной оценке имеющихся сил и средств, исходить из соответствия реального состояния организации одному из этапов ее развития, что в перспективе позволит сформировать перечень жизненно важных интересов участников и партнеров. Таким образом, третий шаг состоит в определении таких интересов.

Любой социальной общности необходимо постоянно осознавать свои жизненно важные интересы и на этой основе строить деятельность по обеспечению необходимого производственного цикла. Для того чтобы решить эту задачу, необходимо выделить те системные свойства, значительные изменения которых могут нарушить нормальное функционирование организации в условиях диверсификации своей деятельности посредством осуществления комплекса системных изменений и решения вопросов оптимального инвестиционного обеспечения этих системных изменений.

Результатом первых трех шагов должно стать определение точек взаимодействия участников и партнеров организации.

На четвертом шаге определяются точки дезорганизующего воздействия факторов внутренней и внешней среды на функционирование организации, затрагивающих экономические интересы и приоритеты как организации в целом, так и ее составляющих по отдельным производствам и инвестиционным, инновационным процессам, на которые обращены системные изменения в организации.

Следующим, пятым шагом в построении модели диверсификации как технологии управления системными изменениями