

О.П. Мамченко

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления и производства в структурно сложных промышленных компаниях

O.P. Mamchenko

The Optimum Combination of Centralization and Decentralization of Management and Production in the Structurally Complex Industrial Companies

Проведены исследования проблем децентрализованного процесса принятия решений в структурно сложных промышленных компаниях. Рассмотрены возможные альтернативы реализации принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления в промышленной компании, структурными элементами которой являются центр и бизнес-единицы. Многие наиболее диверсифицированные (конгломераты) и многопродуктовые компании преимущественно отраслевой направленности внедрили дивизиональное управление. Кроме очевидных преимуществ дивизионализации по отношению к централизации, рассматривается и ряд недостатков.

Ключевые слова: система управления, централизация, децентрализация, дивизионализация, декомпозиция, промышленная компания.

Современные промышленные компании «болеют синдромом большого бизнеса», при котором нарастают трудности как в производстве, так и в управлении [1]. Главной целью промышленной компании как социально-экономической организации является получение максимальной прибыли в интересах учредителей. Промышленные компании образуются посредством кооперации или концентрации нескольких юридических лиц, а также путем выделения юридических лиц из состава структурно сложных промышленных предприятий.

Американские промышленные компании уже более 80 лет ищут рациональные варианты сочетания централизации и децентрализации управления своими структурными подразделениями. Достаточно полный критический анализ опыта США по формированию в промышленных компаниях «центров прибыли» и «центров капиталовложений», а также «новой» американской экономики изложен в зарубежных источниках [2; 3] и в статьях В. Крылова, М. Голдмана, А. Мовсесяна, А. Либмана, изданных в международном

The article investigates the problems of the decentralized decision-making process in the structurally complex industrial companies. It considers possible alternatives to implement the principle of optimal combination of centralization and decentralization of production and management in industrial companies, which have building blocks of the center and the business unit. Many of the most diversified (conglomerate) and multiproduct companies oriented to industry have implemented divisional management. Obvious advantages and shortcomings of divisional management are considered.

Key words: governance, centralization, decentralization, divisional management, decomposition, industrial company.

журнале «Проблемы теории и практики управления» [4–6]. Указанные источники явились информационной базой для проведения изложенного ниже сравнительного анализа процессов децентрализации управления в США и России и выявления их сущности.

Процесс децентрализации управления прошли многие компании США, в частности в начале 20-х гг. XX в. автомобильный концерн «Дженерал Моторс», в начале 50-х гг. электротехнический концерн «Дженерал Электрик», в начале 70-х гг. сталелитейный концерн «Юнайтед Стейтс Стил Корпорейшн» и др. В американских компаниях выделяемые в процессе децентрализации хозяйственные подразделения получили название «центров прибыли».

Однако с середины 1970-х гг. в результате развития вычислительной техники и внедрения автоматизированных систем управления усилились процессы централизации. Многие концерны провели реорганизацию своих подразделений, разбивая их на группы и объединяя в стратегические единицы бизнеса, которые наделялись более широкими полномочиями

в области долгосрочного планирования, увеличения своих производственных мощностей, расширения рыночных позиций. Большинство наиболее диверсифицированных (конгломераты) и многопродуктовых компаний преимущественно отраслевой направленности внедрили дивизиональное управление, да и территориально распределенные компании больших размеров, производящие в основном однородную продукцию, тоже стали переходить к такому управлению.

Вышеописанные процессы явно демонстрируют необходимость соблюдения принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления [1]. В соответствии с данным принципом требуется вовремя производить объединение или разъединение компании или ее структурных подразделений.

Рассмотрим возможные альтернативы реализации принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления в промышленной компании, структурными элементами которой являются центр и бизнес-единицы.

В процессе управления промышленной компанией центр вынужден делегировать своим структурным подразделениям, т.е. бизнес-единицам, часть полномочий централизованного управления. Такой процесс называется децентрализацией управления.

Объективные причины:

- наличие в многоуровневой организации самостоятельных юридических лиц;
- размер организации;
- диверсификация производства;
- географическое размещение бизнес-единиц;
- недостаточная информированность центра о текущих ситуациях в бизнес-единицах;
- необходимость более обоснованной оценки принятия текущих решений.

Субъективная причина – необходимость повышения инициативы бизнес-единиц.

Центр оставляет за собой некоторые полномочия, в частности функцию контроля, стратегического планирования, управления кадрами. Руководители бизнес-единиц несут ответственность за производство, продажу продукции, а иногда и за прибыль и имеют некоторую самостоятельность в принятии решений. Децентрализация управления должна создать условия для независимости бизнес-единиц без потери системного эффекта, согласования их деятельности со стратегической политикой центра, повышения квалификации и подготовки кадров. Бизнес-единицы также могут по согласованию с центром получить возможность самостоятельно выходить на рынок, что иногда ограничивается центром, иметь свои счета издержек и доходов и т.п.

Исследуя процессы децентрализации и дивизионализации управления, российский экономист В. Крылов отмечает, что многие американские специалисты

используют термины «децентрализованное управление» и «дивизиональное управление» как синонимы [4]. В частности авторы фундаментальных работ в области управления и бизнеса Р. Энтони и Д. Дирден полагают, что если каждое из подразделений отвечает за производство и продажу продукции, то имеет место дивизионализация [2]. Однако американский экономист Д. Соломонс еще полвека назад выделил существенное отличие дивизионализации и децентрализации, которым является передача подразделениям организации ответственности за получаемую прибыль [3]. Корреспондируя два подхода, В. Крылов делает вывод о том, что «отличительная особенность дивизионализации – разделение организации на независимые (автономные) подразделения и передача им ответственности за получаемую прибыль». Вместе с тем хочется отметить, что дивизиональное управление является децентрализованным, поэтому употребление термина «децентрализованное управление» по отношению к «дивизиональному» в случае, когда имеется в виду распределенное управление, является оправданным. Однако «децентрализованное управление» нельзя назвать «дивизиональным», так как не всегда при таком подходе подразделения организации несут ответственность за получаемую прибыль. Чтобы ликвидировать терминологическую путаницу, будем использовать следующие определения.

Децентрализованное управление промышленной компанией – это управление, при котором центр делегирует бизнес-единицам функцию ответственности за производство и реализацию продукции.

Дивизиональное управление промышленной компанией – это децентрализованное управление, при котором центр делегирует бизнес-единицам функцию ответственности за прибыль.

Таким образом, принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления имеет три типовых варианта реализации процесса управления в промышленных компаниях: централизованное, децентрализованное и дивизиональное. Определение типа процесса управления зависит от распределения зон ответственности между центром и бизнес-единицами за выполнение планово-экономической, оперативно-производственной и кадровой функций. При этом ряд конкретных функций, входящих в перечисленные общие полномочия, может иметь мягкое распределение в различных промышленных компаниях, однако такие из них, как стратегическое управление, управление кадрами, производство и продажа продукции, получение прибыли и финансовый контроль, являются жестко закрепляемыми за конкретным ответственным структурным звеном в любой компании. Распределение зон ответственности за конкретные функции между центром и бизнес-единицами при различных типах процесса управления представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение зон ответственности между центром и бизнес-единицами при различных типах процесса управления

№ п/п	Зона ответственности	Централизованное управление	Децентрализованное управление	Дивизиональное управление
1.	Стратегическое управление	Центр	Центр	Центр
2.	Управление кадрами	Центр	Центр	Центр
3.	Производство продукции	Центр	Бизнес-единицы	Бизнес-единицы
4.	Продажа продукции	Центр	Бизнес-единицы	Бизнес-единицы
5.	Получение прибыли	Центр	Центр	Бизнес-единицы
6.	Финансовый контроль	Центр	Центр	Центр

Рассмотрим более подробно децентрализацию зон ответственности между центром и бизнес-единицами. Центр промышленной компании определяет главные целевые направления ее деятельности, проводит анализ внешней среды на основе маркетинговых исследований, формирует портфель заказов, осуществляет разработку долгосрочных и среднесрочных планов, разрабатывает и контролирует финансовый план компании, план технического развития, план капитального строительства, осуществляет информационный обмен между бизнес-единицами, производит оценку и согласование текущих планов бизнес-единиц на предмет соответствия главным целям компании и их утверждение, контролирует и корректирует их по срокам и объемам, разрабатывает систему трансфертных цен, формирует кадровую политику, осуществляет нормирование труда и заработной платы, определяет экономическую эффективность производства и капитальных вложений, организует контроль и анализ хозяйственной деятельности компании и структурных подразделений.

Бизнес-единицы осуществляют текущее управление, оперативное планирование и регулирование производства, сбыт продукции, материально-техническое снабжение, составляют планы по маркетингу, подготовке мощностей, обеспечению кадрами и финансами.

Бизнес-единица в процессе принятия и реализации решения в пределах своей зоны ответственности должна выполнить следующие процедуры:

- осуществить информационную подготовку процесса принятия решения;
- разработать различные варианты допустимого решения;
- выбрать оптимальное для достижения поставленной цели решение;
- согласовать выбранное решение с центром промышленной компании;
- принять решение;
- организовать реализацию решения;
- осуществлять контроль и корректировку процесса реализации решения.

Достижение стратегических, тактических и оперативных планов бизнес-единиц может быть отражено через увеличение их прибыли. Именно поэтому многие зарубежные компании, а вслед за ними и некоторые

российские, создали дивизиональные организационные структуры, т.е. разработали и внедрили систему дивизионального управления, повысив скорость принятия текущих решений и улучшив их качество.

Вместе с рядом очевидных преимуществ дивизионализации по отношению к децентрализации эта система управления имеет ряд недостатков, выделенных американскими исследователями [4]. Сформулируем их в отношении рассматриваемого нами объекта, используя введенную терминологию, и определим пути их устранения (табл. 2).

Из таблицы 2 следует, что дивизиональное управление промышленной компанией будет более эффективным, если в компании будут соблюдаться шесть законов организации:

- информированности/упорядоченности;
- самосохранения;
- композиции/пропорциональности;
- развития;
- синергии;
- единства анализа и синтеза.

Более подробно данные законы излагает Э.А. Смирнов в теоретико-практическом материале, отражающем современный подход к изучению теории организации [1].

Системные исследования проблемы децентрализованного управления структурно сложной промышленной корпорацией необходимо осуществлять согласно декомпозиционному подходу, включающему следующие этапы:

- постановка проблемы корпоративного управления структурно сложной организацией в условиях неопределенности;
- явление структурных особенностей корпоративных организаций, идентификация накопительных процессов в потоковых взаимодействиях элементов и запись проблемы управления в терминах системных переменных;
- формальная декомпозиция проблемы управления организацией, определяющая структуру проектируемой многоуровневой системы корпоративного управления;
- выбор методики решения частных задач корпоративного управления структурно сложной организацией.

Таблица 2

Недостатки дивизионального управления и пути их устранения

Недостатки	Пути устранения
Центр в значительной степени утрачивает прямой контроль за текущей обстановкой в структурных подразделениях и принимает решения на основе отчетной информации, предоставленной бизнес-единицами	Соблюдать закон информированности/упорядоченности: «Центр стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде компании для устойчивого ее развития (самосохранения)»
Недостаточная компетенция руководителя одной из бизнес-единиц может отрицательно повлиять на эффективность компании в целом	Соблюдать закон самосохранения: «Компания стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой ресурс»
Рост прибыли в одной бизнес-единице может повлечь ее снижение в другой	Соблюдать закон композиции/пропорциональности: «Компания стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)»
Руководители бизнес-единицы, сосредоточившись на получении прибыли в краткосрочной перспективе, могут сократить расходы на проведение научных исследований и обучение персонала	Соблюдать закон развития: «Каждая компания стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»
Нет гарантий, что деятельность бизнес-единиц, направленная на рост собственных прибылей, будет способствовать оптимизации прибыли компании в целом	Соблюдать закон синергии: «Для компании существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал будет либо существенно больше простой суммы потенциалов бизнес-единиц, входящих в нее, либо существенно меньше»
Возникают трудности в установлении трансфертных цен, распределении издержек, доходов и т.п. Появляются дополнительные административные и управленческие расходы	Использовать закон единства анализа и синтеза: «Каждая компания стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций»

В результате системных исследований будет получена формальная иерархическая структура частных задач корпоративного управления с фиксированным характером межуровневых взаимодействий, а также критериальное согласование выделенных блоков, составы переменных и общий вид математического описания процессов производства и накопления.

Системные исследования позволяют повысить уровень интегрированности разрабатываемой системы управления промышленной корпорацией и определить последовательность этапов ее синтеза.

Особенности рассматриваемых корпоративных организаций – наличие накопительных процессов и условия неопределенности – требуют выполнения всех этапов структуризации проблемы корпоративного управления. При этом предполагается, что процессы, связывающие переменные на дискретных временных интервалах, адекватно описываются статическими моделями.

На этапе структуризации решения задачи управления структурно сложной корпоративной организацией математическая постановка всех задач осуществляется в самом общем виде без привлечения количественных закономерностей, описывающих производственные и накопительные процессы, а также без какого-либо упрощения задач или учета реальных особенностей. Поэтому для получения численных решений осуществляется конкретизация задачи текущего управления.

Конкретизация формальной системы управления корпоративной организацией включает в себя решения по выбору типа постановки математической задачи корпоративного управления организацией, типа согласования задач системы управления, вида согласования, метода согласования, а также по конкретизации математического описания производственных и накопительных процессов, целевых функций, ограничений, структуры системы корпоративного управления, возмущений и начальных условий.

Библиографический список

1. Смирнов Э.А. Теория организации : учебное пособие. – М., 2002.
2. Antony Robert N., Dearden John. Management Control Systems. – Homewood, Illinois. – 1980.
3. Solomons D. Divisional Performance. Measurement and Control. – New York, 1965.
4. Крылов В. Процессы децентрализации и дивизионализации управления в промышленных компаниях США // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1.
5. Голдман М. Теория управления в США и России: сравнительный анализ // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №1.
6. Мовсесян А., Либман А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1.