

Л.П. БАДИЛИНА

кандидат экономических наук, доцент

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОГО АУДИТА

В настоящее время возрастает роль инвестиций в экономике России. Предложенный на рассмотрение правительства бюджет развития предполагает крупные инвестиции в производство (прямые инвестиции). Поэтому обойтись без инвесторов государство не сможет. С другой стороны, сами потенциальные инвесторы должны быть готовы к осуществлению инвестиций. Повышения инвестиционной активности не удастся достичь, если не будет налажена система инвестиционного менеджмента фирмы, в частности должны быть созданы методики поиска наиболее эффективных направлений инвестирования, выбора объектов инвестирования с учетом всех факторов производства и управления, в том числе и человеческого. Сформированная система инвестиционного менеджмента снизит риски инвестирования за счет повышения обоснованности принимаемых инвестиционных решений, а значит и повысит инвестиционную привлекательность предприятия.

На данный момент в России, в связи с изменением экономической ситуации, меняются приоритеты бизнеса и имеется возможность увеличивать горизонты планирования, переходить к проактивному управлению. Действительно, если горизонт планирования, как это было еще совсем недавно, составляет один месяц, то предприниматель будет вкладывать средства в бизнес, обеспечивающий оборот капитала в пределах указанного периода, или предпочтет немедленно реализовать свое предприятие. Названные пути позволяют получать наибольший денежный доход. Если же появляется возможность строить планы на полгода, год, т.е. на период, значительно больший производственного цикла, то для предпринимателя будут целесообразны инвестиции в пополнение оборотных средств. При этом внешняя среда воспринимается

им только тогда, когда требуется какая-либо реакция на нее (реактивное управление). Обозримые горизонты существования в три–пять лет делают экономически выгодными вложения в основные фонды предприятия, в семь–десять — в увеличение нематериальных активов предприятия (закупка лицензий, новых технологий) с целью повышения доходов в будущем. Для этого необходимо не терять контроль за внешней средой, прогнозировать тенденции ее изменения, т.е. осуществлять проактивное управление. При планировании на еще более длительную перспективу (15–20 лет) целесообразно вкладывать средства в создание собственного инновационного центра, привлекая специалистов экстра-класса, увеличивая человеческий капитал предприятия. На этом этапе о предприятии принято говорить как о некоем «организационном феномене» — высокорезультативном, обладающем свойством целостности сообщества высококвалифицированных специалистов со сложившимися за многие годы его функционирования высокими параметрами организационной культуры. В связи с этим изменяются целевые приоритеты предприятия — это не приспособление любыми путями к факторам внешней среды, а сохранение данного сообщества. Такому предприятию проще изменить внешнюю среду, чем революционно меняться самому. У него становятся иными и механизмы формирования инвестиционной политики. Если раньше исходными были существующие инвестиционные проекты, обеспечивающие приоритетные направления развития и диктуемые рынком, то теперь исходным является внутренний фактор, т.е. те потребности, которые имеются у предприятия и способствуют его развитию и процветанию. Подобным стратегическим целям инвести-

рования должно подчиняться формированию портфеля инвестиционных проектов.

Между тем практика показывает, что в настоящее время, даже на крупных предприятиях, преобладает инвестиционный менеджмент вчерашнего дня. Отсутствие стратегического измерения в деятельности фирмы делает невозможным сравнение всей совокупности существующих направлений инвестирования, приводит к односторонности инвестиционной политики, когда вложения осуществляются в лучшем случае в совершенствование технологий и не подкрепляются соответствующим развитием человеческого фактора, организационных условий соединения основных элементов производства и управления. Не способствуют ликвидации такого положения сложности аудита персонала и его организационного окружения. Используемые сегодня методики организационно-кадрового аудита имеют существенные недостатки. Основной из них — то, что большинство подходов к организационно-кадровому аудиту делают акцент на оценку индивидуального трудового потенциала работника, между тем главной проблемой представляется оценка совокупного трудового потенциала (человеческого капитала). Совокупный трудовой потенциал предприятия предполагает наличие у него системных эффектов синергии (усиление взаимного влияния групп работников и появление у них качественно новых свойств),

и косвенная его оценка связана с анализом организационных факторов использования работников предприятия.

Для проведения организационно-кадрового аудита необходимо осуществить диагностику соответствия уровня организационного развития фирмы и тех условий, в которых она находится. Выявление факторов, влияющих на характер организационного построения предприятий, позволит типизировать их.

Попытки типизации предприятий предпринимались и до настоящего времени (Э.М. Коротков, Н.Н. Тренев)¹, но предлагаемые методики не охватывали весь состав факторов и были практически трудноприменимыми. В частности, Н.Н. Тренев классифицировал предприятия с точки зрения динамичности и сложности среды, в которой они существуют, не расшифровывая экономического содержания этих понятий². Данная типизация предприятий была усовершенствована нами с учетом стратегии предприятия. Было конкретизировано экономическое содержание указанных понятий, выявлены факторы для отнесения предприятий к определенному типу и сектору (рис.).

Нижний левый квадрат схемы — это простая стабильная среда, признаками которой, на наш взгляд, являются:

— низкая технологическая сложность продукции или оказываемых услуг (отсутствуют сложные технологические инженерные разработки для их производства);



Влияние среды на тип рациональной организационной структуры предприятий и стратегию работы с персоналом

– ограниченная номенклатура исходных материалов, деталей, конструкций, соответственно, ограниченное число кооперативных связей как внутри, так и вне предприятия;

– ограниченное число типов и видов производимой продукции (направлений бизнеса).

Если предприятие занимает нишу в рыночной среде, где преобладают такие условия деятельности, то можно говорить о простой среде. Низкая динамичность среды характеризуется следующими признаками:

– высокая длительность жизненного цикла продукции или услуг;

– низкие темпы развития данного рынка;

– наличие незначительного количества конкурентов, невысокие темпы их появления.

К этому сектору можно отнести предприятия, занимающиеся ремонтом одежды, обуви, оказанием услуг, в частности связанных с использованием множительной техники. Для таких предприятий должно быть характерно наличие простых линейных структур управления с ограниченным числом функциональных работников. Оправданными для них являются минимизация затрат на персонал, реактивная кадровая стратегия.

Ко второму сектору, отличающемуся высокой динамичностью среды, но невысокой сложностью производимой продукции, можно отнести торговые предприятия, имеющие структуру, аналогичную структуре предприятий первого сектора, в составе которых выделяются подразделения по маркетингу.

Если предприятие относится к третьему сектору, т.е. производство продукции отличается сложной технологией и пред-

полагает большое количество кооперативных поставок, то объективно необходимо существование мощных технологических и производственных отделов, отдела материально-технического снабжения. Вместе с тем если динамичность среды невысока, жизненный цикл предприятия относительно велик и порог выхода на рынок значителен (конкурентов на рынке не очень много), то численность персонала отдела маркетинга может быть небольшая или в наличии такого отдела вообще не будет необходимости.

Использование разработанной схемы предполагает высокий уровень квалификации аудиторов. Для эффективного ее применения требуется также учет соотношения основных ресурсов, имеющихся на входе в систему предприятия. Если здесь преобладают трудовые ресурсы (производство трудоемкое), то численность работников кадровых служб, отделов труда и заработной платы и других подразделений по управлению персоналом должна быть значительная. Высокая материалоемкость продукции приводит к необходимости иметь многочисленную службу материально-технического снабжения и т.д.

Перечисленные факторы, а также стадия эволюции предприятия влияют на тип его организационной структуры и функциональное разделение труда персонала.

Приведенная далее таблица разработана с использованием предложенных Э.М. Коротковым эволюционных признаков различных типов предприятий. Нами были уточнены базисные характеристики этих типов предприятий, в том числе предложена такая характеристика, как преобладание интересов.

Базисные характеристики различных типов предприятий по эволюционному признаку

Базисная характеристика	Тип предприятия			
	Кризисное	Стабильное	Активное	Процветающее
Характер развития	Выживание	Сплоченность	Баланс интересов	Трансформация
Преобладание интересов	Личных	Групповых	Предприятия в целом	Развитие корпоративной культуры
Планирование	Кратко стабильное	Текущее	Стратегическое	Эволюционное
Тип изменения	Учет существующих инструментов		Изменение внешней среды: формирование новых потребностей (плановое, программное)	
Структура	Формальная	Иерархическая	Матричная	Сетевая
Тип руководства	Принуждающее	Обучающее	Целевое	Доверительное
Тип коммуникации	Вынужденная	Обратная связь	Управленческий учет	Сквозная связь
Тип менеджмента	Ситуационный	Ориентированный на функцию	Ориентированный на результат	Ориентированный на совершенствование

Очевидно, что если предприятие находится на стадии активности, то требуется мощный отдел стратегического планирования; если на стадии процветания — то необходимы социальные службы, формирующие и совершенствующие организационную культуру.

Идентификация предприятия в рыночной среде является первым шагом организационно-кадрового аудита на стратегическом

уровне. Второй шаг предполагает осуществление исследования фактической стратегии работы с персоналом, диагностику ситуации с трудовым потенциалом и организационных условий его использования.

Примечания

¹ Коротков Э.М. Антикризисное управление. М., 2005; Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. М., 2000.

² Тренев Н.Н. Указ. соч. С. 67.

С.В. КАБАНОВ
старший преподаватель

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

На современном этапе происходит дальнейшее развитие организаций как основной экономической ячейки. Меняются размеры организаций, возрастает их роль, развиваются их возможности и функции. Все это ведет к постепенному преобразованию прежних организаций в новые, современные, с новой структурой и новыми функциями.

Для современного развития экономики страны характерно появление гигантских организаций в виде корпораций и большого количества мелких предприятий. Это бросает новый вызов исследователям как в связи с размерами организаций, так и в связи с изменением методов и принципов административного управления ими.

Организации чаще всего рассматриваются в качестве самостоятельных бизнес-единиц. Идеальной для системы стратегической бизнес-единицей является организация, деятельность которой охватывает всю цепочку создания стоимости: маркетинг, производство, инновации, распределение, продажа, сервисное обслуживание. Такая хозяйственная единица имеет свои продукты и своих клиентов, собственную службу маркетинга и свои каналы распределения и, что самое важное, четко сформулированную стратегию.

Одна из проблем, присущих организациям с сильными традициями четкого функционального разделения, состоит в том, что когда руководители различных подразделений пытаются работать в одной команде, неминуемо выявляются пробелы в знаниях каждого

из «игроков». Это приводит к непониманию общих бизнес-задач, а следовательно, и той роли, которая отводится каждому конкретному подразделению в их решении.

Известно, что организация как социально-экономическая система имеет многоцелевой характер. В процессе декомпозиции ее целей чаще всего выделяют четыре основные ветви «дерева целей»: экономическую, социальную, техническую и организационную. В соответствии с этим в ее составе выделяют и функциональные подсистемы, реализующие перечисленные цели. В литературе, освещающей вопросы системного описания организаций, нет единой точки зрения на состав названных подсистем. Подчеркивая их общность и взаимодействие, ряд авторов объединяют их в такие функциональные подсистемы, как социально-экономическая, организационно-техническая, технико-технологическая, технико-экономическая, финансово-экономическая, производственно-хозяйственная и т.п. Развитию таких подсистем и должно уделяться наибольшее внимание.

По нашему мнению, организацию следует рассматривать как систему. Отсутствие какой-либо одной функциональной подсистемы нарушает основной принцип целостности и, как следствие, влияет на развитие других подсистем и организации в целом.

Будем считать, что всякая организация как система состоит из двух взаимодействующих частей: объекта управления (управляемая система) и субъекта управления (управляю-