

## О НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ РОССИЙСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

© 2011 Ю.С. Новикова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

E-mail: juliasnovikova@gmail.com

На основании данных, содержащихся в открытых источниках, выявлены особенности крупных российских организаций, важные для выбора направлений совершенствования управления ими. Дано системное определение крупной организации. Проведен сравнительный анализ методов управления с точки зрения возможности использования этих методов для управления крупными организациями в российских условиях.

*Ключевые слова:* крупная организация, управление организацией, сбалансированная система показателей.

Современный этап развития экономики России характеризуется повышением значения крупных организаций и предприятий. Изменения общеэкономической ситуации в последние десятилетия изменили также задачи, среду и условия функционирования для некоммерческих и государственных организаций, министерств и ведомств<sup>1</sup>. В связи с этим актуальным является вопрос о степени применимости распространенных методов для управления крупными российскими организациями, организациями типа TBTF (Too big to fail). При подготовке статьи были изучены данные (годовые отчеты компаний, интервью топ-менеджеров, материалы официальных сайтов и СМИ, открытая тендерная документация) о 100 крупнейших (по объему выручки за 2008 г.) российских компаниях из списка журнала "Финанс"<sup>2</sup>. Предварительный анализ показывает, что, несмотря на серьезные структурные различия меж-

ду списками 100 крупнейших компаний России и США (по списку журнала Fortune), выражающиеся в значительной по сравнению с Россией доле в списке США высокотехнологичных компаний, распределение компаний по объему выручки в России и США приблизительно одинаково. Однако компании США демонстрируют более однородное распределение доли выручки относительно суммарного объема, что означает меньшую зависимость суммарной выручки от самых крупных компаний (рис. 1).

Доля Exxon Mobil в суммарной выручке 100 крупнейших компаний США составляет 6,7%, аналогичная доля ОАО "Газпром" - 15%. Доля первых двух компаний США составляет 12,8%, суммарная доля ОАО "Газпром" и ОАО "ЛУКОЙЛ" - 27%. При этом отношение суммарной выручки крупнейших компаний к валовому внутреннему продукту составляет для США 46%, для России

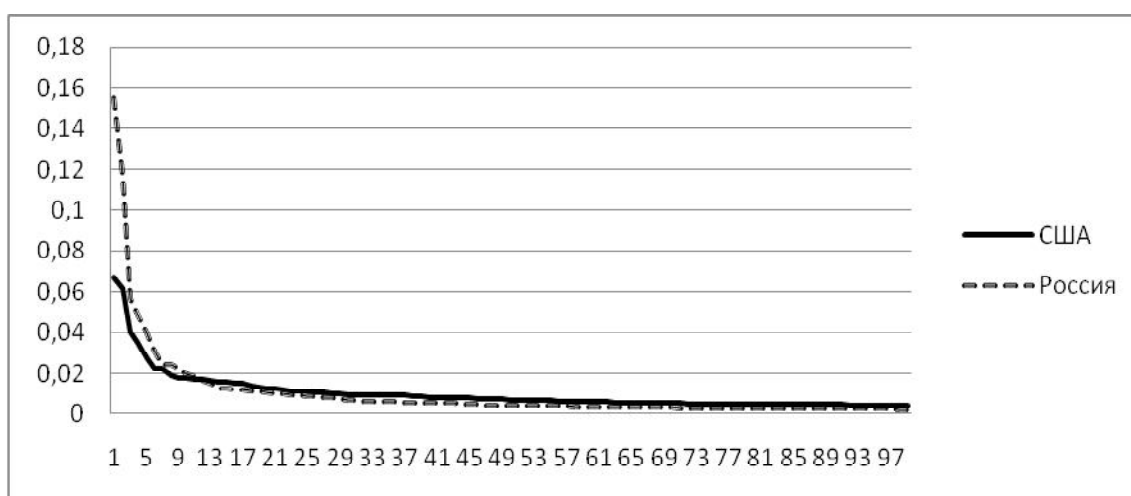


Рис. 1. Распределение компаний по объему выручки относительно суммарной выручки

42 %. Таким образом, состояние экономики России существенно зависит от успешности деятельности нескольких крупнейших компаний, которая во многом определяется качеством управления этими компаниями.

Особенностью крупных российских организаций является слабое по сравнению с зарубежными компаниями использование современных методов стратегического и оперативного управления и соответствующих информационных систем в деятельности организаций. В результате исследования выяснилось, что тем или иным способом сообщают об использовании одного-двух современных методов управления лишь 40 % российских компаний из списка Форбс. Например, в управляющей компании ОАО «Газпром» до сих пор в полной мере не используются современные методы и инструменты управления - в том числе ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, не созданы обеспечивающие их информационные системы - корпоративное хранилище данных, система электронного документооборота, автоматизированная система бюджетного управления. В то же время среднее число современных методов и инструментов управления, используемых в одной зарубежной компании, равно 12,6<sup>3</sup>.

Для выявления причин столь большой разницы в уровне использования современных методов управления между крупными российскими и зарубежными организациями применим системный подход, в котором организация, т. е. группа лиц, объединенных для достижения каких-либо целей, рассматривается как организационная система<sup>4</sup>. Теория обстоятельств (Contingency theory)<sup>5</sup> постулирует, что универсального метода управления организацией, оптимального или даже пригодного для всех без исключения организаций, не существует, и «обстоятельства» - размер организации, ее цели, стратегия, используемые технологии, стиль принятия решений, особенности и интересы лидеров<sup>6</sup>, национальные, культурные и этнические особенности<sup>7</sup> в значительной степени определяют выбор методов управления.

Под термином «крупная организация» будем понимать юридические лица (коммерческие и некоммерческие организации) и объединения юридических лиц, которые в силу специфики своей деятельности обладают следующими свойствами:

1) множество взаимосвязанных целей;

2) множество сотрудников и подразделений (отделов, департаментов, служб, формальных и неформальных объединений людей и т.п.);

3) горизонтальное и вертикальное разделение труда по уровням управления;

4) отсутствие возможности непосредственных личных контактов всех сотрудников организации между собой.

Крупные организации создаются обычно в расчете на продолжительное многолетнее функционирование, которое отличается постоянством целей и значительной долей повторяющихся однотипных процессов. Часто крупные организации представляют собой вертикально интегрированные структуры.

Кроме достижения необходимых уровней финансовых показателей (например, увеличения прибыли или стоимости компании), крупная организация обычно решает также какую-нибудь важную социально-экономическую задачу - тем или иным способом повышает уровень благосостояния общества и уровень комфорта для его членов. События последних лет - мировой финансовый кризис, череда крупных аварий на объектах энергетической отрасли, лесные пожары, банкротства крупных международных и российских финансовых компаний, строительных компаний, авиаперевозчиков - выявили серьезные проблемы в управлении этими крупными организациями, которые привели не только к тяжелым финансовым потерям и другим видам ущерба для их собственников, но и к неблагоприятным социальным последствиям. Ориентация только на финансовые показатели деятельности компаний и постановка целей крупной организации лишь в финансовой сфере в современном мире не является социально оправданной<sup>8</sup>. Таким образом, при разработке стратегии развития организации, постановке целей и выработке решений необходимо учитывать (в разной степени в зависимости от специфики области деятельности организации) как минимум три категории целей: финансовые, социально значимые и цели в сфере обеспечения безопасности - и следует беспокоиться не столько о максимизации финансовых показателей при неопределенном уровне безопасности, сколько о минимизации рисков (включая риск резкого скачкообразного уменьшения уровня благосостояния) и угроз при приемлемом уровне финансовых показателей. О такой смене приоритетов свидетельствует, в частности, инициатива

американских миллиардеров по перечислению более половины своего состояния на благотворительность, а также обсуждение вопросов энергетической безопасности<sup>9</sup>. Несмотря на то, что важная роль обеспечения безопасности, как одна из стратегических целей делового сообщества, неоднократно отмечалась на разных уровнях<sup>10</sup>, де-факто вопросам обеспечения стратегической безопасности в крупных российских организациях уделяется недостаточно внимания. Поясним сказанное двумя примерами. Обеспечение энергетической безопасности является важнейшей стратегической целью энергетической компании<sup>11</sup>. В то же время в Уставе ОАО «РусГидро» (версия 2008 г.)<sup>12</sup> и миссии ОАО «Распадская» отсутствуют упоминания о важности обеспечения как энергетической безопасности, так и безопасности участников этих организаций и общества. Речь в этих документах идет только о повышении комфорта для акционеров, работников и общества за счет повышения эффективности производства и приумножения капитала. Выполнение узко понятой задачи обеспечения надежности Единой энергосистемы России без учета рисков, с нарушением технологических ограничений привело к аварии на Саяно-Шушенской ГЭС<sup>13</sup>. Авария на шахте «Распадской» также свидетельствует о том, что обеспечение безопасности не было в числе наиболее приоритетных целей данной организации. Таким образом, пренебрежение вопросами безопасности было на самом верхнем уровне стратегического планирования. Почти через год после аварии, 30 июня 2010 г., в устав ОАО «РусГидро» в ст. 3 «Цели и виды деятельности общества» был внесен, наконец, пункт о безопасности - «создание условий обеспечения надежности и безопасности генерирующих объектов»<sup>14</sup>. Несовпадение личных стратегий руководителей организаций с декларируемыми стратегиями самих организаций еще более усугубляется на уровне руководителей среднего звена и исполнителей, что, в частности, вызвано существенными отличиями ценностных ориентаций российских граждан от граждан развитых стран. «Попарные сравнения средних величин 10 типологических ценностных индексов между различными странами показали, что для среднего россиянина, в сравнении с жителями других стран, характерна высокая осторожность (или даже страх) и потребность в защите со стороны сильного государства, у него слабо выражены потребности в новизне, творчестве,

свободе и самостоятельности и ему не свойственна склонность к риску и стремление к веселью и удовольствиям. Кроме того, средний россиянин стремится к богатству и власти, а также к личному успеху и социальному признанию (но в желаемых достижениях не акцентируются творчество и новации)»<sup>15</sup>. Таким образом, «на ценностной шкале Россия по-прежнему занимает промежуточное положение между Китаем и Восточной Европой»<sup>16</sup>.

Перечисленные особенности и сложившаяся в дореформенный период практика управления крупными организациями приводят к существенным отличиям условий, в которых внедряется новый для организации метод управления по сравнению с соответствующими условиями в организациях развитых и развивающихся стран. Отметим эти отличия:

1) низкий, в целом, уровень квалификации и общей культуры управленческого персонала всех уровней; отсутствие возможности в короткие сроки существенно повысить этот уровень за счет обучения, найма новых сотрудников и т.п.;

2) несовершенство структуры организации - информационных, управляющих, технологических и других связей между ее участниками;

3) несогласованность действующих в организации формальных и неформальных (писанных и неписанных) норм и требований, противоречивость множества ограничений и норм деятельности;

4) существенные различия и несогласованность предпочтений (целевых функций, личных стратегий) участников организации и декларируемых целей организации, отсутствие действенной мотивации;

5) низкая информированность участников организации о существенных для достижения целей сведениях и параметрах деятельности организации.

Таким образом, из шести составляющих типичной крупной российской организации как организационной системы пять имеют существенные недостатки, затрудняющие внедрение любого современного метода управления. Для выявления общих черт различных методов управления и степени пригодности их использования в российских условиях проведена их многомерная классификация по следующим характеристикам:

- область управления (финансы, внутренние процессы, внешние процессы, персонал);

- предмет управления (состав, структура, решения, предпочтения, информация);
- интеграционные возможности (возможность объединять и связывать любые другие методы управления);
- системность (системное определение целей, задач, принципов и критериев управления);
- наличие и количество примеров использования (распространенность);
- методическая проработанность;
- поддержка ведущих производителей программного обеспечения;
- совместимость с авторитарным стилем руководства;
- степень независимости метода от управленческой квалификации, инициативности персонала и его способности к обучению;
- степень совместимости с существующими на предприятии системами бюджетирования и внутреннего контроля, реализующими обратную связь по управлению;
- возможность постепенного плавного внедрения;
- масштабируемость.

По результатам классификации сформирован приведенный ниже перечень 20 общих методов управления, отобранных для более тщательного анализа (см. таблицу).

Анализ методов проводился по 32 показателям, характеризующим общесистемные свойства метода управления, его методическую проработанность и информационную поддержку. Для выделения групп схожих между собой методов был применен кластерный анализ. Обработка таблицы методом иерархической кластеризации приводит к следующей дендрограмме<sup>17</sup> (рис. 2).

Анализ дендрограммы показывает, что все анализируемые методы разбиваются на две большие группы (кластеры). В первую входят методы 1, 7, 8, 9, 12, 13, 16, во вторую - все остальные. Нетрудно заметить существенные различия этих двух групп - методы управления первой группы в основном ориентированы на результаты, а второй - на процессы достижения результатов.

На первый взгляд, кажется, что для крупной российской организации так же, как и во всем мире, рационально прежде всего использовать наиболее целостные и методически проработанные методы управления (“Шесть Сигма”, “Управление эффективностью”, “Реинжиниринг бизнес-процессов”, “Бережливое производство”) или методы управления качеством. Однако перечисленные выше особенности крупных российских организаций приводят к выводу о преждевременности, в целом, такого выбора, что подтверждается практикой внедрения этих методов в рос-

№ п/п	Название латинское	Название русское
1	Benchmarking	Бенчмаркинг
2	Lean manufacturing	Бережливое производство
3	Kaizen philosophy	Кайдзен
4	Total Quality Management	Комплексное управление качеством
5	Hoshin Kanri - Policy Deployment	Концепция планирования Хошин-Канри
6	EFQM	Модель делового совершенства
7	Balanced Scorecard	Модель Каплана - Нортон
8	Balanced Scorecard	Модель Мейсела
9	Organizational Project Management Maturity Model	Модель организационной зрелости управления проектами
10	Performance Prism	Призма эффективности
11	Business Process Reengineering	Реинжиниринг бизнес-процессов
12	Balanced Scorecard	Сбалансированная система показателей (современный вариант)
13	KPIs	Система ключевых показателей эффективности
14	Theory of Constraints	Теория ограничений
15	Total Performance Scorecard	Универсальная система показателей
16	Management by Objectives	Управление по целям
17	Managing Successful Programmes	Управление успешными программами
18	Performance Management	Управление эффективностью
19	Value Based Management	Управление стоимостью
20	Six Sigma	Шесть сигм

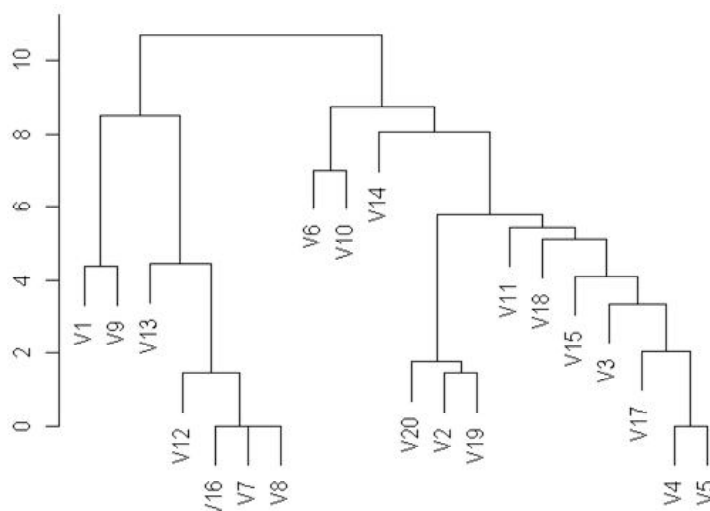


Рис. 2. Кластерная дендрограмма

сийских условиях<sup>18</sup>. Интерпретируя результаты кластерного анализа можно сказать, что крупные российские организации в целом не готовы к методам управления, ориентированным на процессы. Учитывая российские условия, в качестве общего метода управления крупной российской организацией в обозримой перспективе предлагается один из методов 7, 8, 12, 16, модифицированный в соответствии с российской спецификой. Первые три являются вариантами метода сбалансированной системы показателей (ССП), последний - методом управления по целям. Преимуществом метода СПП является его системность. Предметом управляющих воздействий метода СПП могут быть все составляющие организации. В крупных российских организациях одним из наиболее используемых видов управления является управление структурой и управление ограничениями. Одними из главных видов ограничений выступают ресурсные (бюджетные) ограничения. Управление ресурсными ограничениями реализуется в виде процесса бюджетирования. Для реализации особенно важного в российских условиях независимого канала обратной связи по управлению в организации необходимо использовать единую систему внутреннего контроля. Тем самым системы бюджетирования и внутреннего контроля оказываются важнейшими составляющими системы управления, построенной на основе СПП. Исследователи<sup>19</sup> отмечают, что компании достигают лучших результатов, именно когда внедряют одновременно несколько взаимосвязанных методов управления в рамках общего улучшения управления организацией. Таким об-

разом, для крупных российских организаций весьма важным на современном этапе является комплексное одновременное внедрение современных методов и инструментов управления, обеспечивающее достижение в равной степени стратегических целей организации в финансовой, социально-экономической сферах и сфере обеспечения безопасности. Одним из вариантов такого внедрения может служить создание в организации системы управления, построенной на принципах СПП, интегрированной с системой бюджетирования и внутреннего контроля.

<sup>1</sup> Toepler S., Anheier H. Organizational Theory and Non-Profit Management: An Overview // Nonprofit Studies, George Mason University, 2001.

<sup>2</sup> Рейтинг 500 крупнейших компаний России. URL: <http://www.finansmag.ru>. 01.10.2010. [http://www.finansmag.ru/rating/500largest\\_companies\\_in\\_Russia/version\\_2009](http://www.finansmag.ru/rating/500largest_companies_in_Russia/version_2009).

<sup>3</sup> По данным: Rigby D., Bilodeau B. Management Tools and Trends 2009. Bain and Company, 2009.

<sup>4</sup> Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М., 2005.

<sup>5</sup> См.: Donaldson L. The Contingency Theory of Organisations, Thousand Oaks. California, 2001; Donaldson L. For Positivist Organization Theory, Sage Publications, 1996.

<sup>6</sup> Kleiner A. Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success. Currency, 2003.

<sup>7</sup> Hofstede G. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA, 2001.

<sup>8</sup> Encyclical Letter Caritas In Veritate Of The Supreme Pontiff Benedict XVI. URL: <http://www.vatican.va>. 01.10.2010. [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/)

encyclicals/documents/hf\_ben-xvi\_enc\_20090629\_caritas-in-veritate\_en.html.

<sup>9</sup> Кавешников Н.Ю. Роль энергодиалога Россия-ЕС в обеспечении энергетической безопасности “Большой Европы” // ЭнергоРынок. 2009. № 1. Интернет-журнал “Вся Европа.ru”.

<sup>10</sup> См., например: Дурнев Р.А. Культура безопасности жизнедеятельности: (дефиниция и уровни формирования) // Социологические исследования. 2006. № 12; Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года. URL: <http://www.scrf.gov.ru>. 01.10.2010. <http://www.scrf.gov.ru/documents/99.html>; Шеховцева Л.С. Методология формирования стратегических целей развития региона // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3; Стратегические цели ИКАО на 2005-2010 годы. URL: <http://www.un.org/>. 01.10.2010. <http://www.un.org/ruecosoc/icao/goals.shtml>.

<sup>11</sup> Клочкова Н.В., Котиков К.В. Показатели достижения целей финансовой стратегии распределительной сетевой компании // Наука и экономика. 2010. №3 (3).

<sup>12</sup> “РусГидро” Устав ОАО. URL: <http://www.rushydro.ru/>. 2008. 01.10.2010. [http://www.rushydro.ru/file/main/global/investors/disclosure/regulations/Ustav\\_OAO\\_RusGidro.pdf](http://www.rushydro.ru/file/main/global/investors/disclosure/regulations/Ustav_OAO_RusGidro.pdf).

<sup>13</sup> Акт технического расследования причин аварии, произошедшей 17 августа 2009 года в филиале открытого

акционерного общества “РусГидро” - “Саяно-Шушенская ГЭС имени П.С. Непорожного”. URL: <http://ru.wikisource.org>. 01.10.2010.

<sup>14</sup> “РусГидро” Устав ОАО. URL: <http://www.rushydro.ru>. 2010. 01.10.2010. [http://www.rushydro.ru/file/main/global/investors/disclosure/regulations/Ustav\\_OAO\\_RusGidro\\_redakcziya\\_\\_6\\_.pdf](http://www.rushydro.ru/file/main/global/investors/disclosure/regulations/Ustav_OAO_RusGidro_redakcziya__6_.pdf).

<sup>15</sup> Магун В., Руднев М. Жизненные ценности российского населения: сходства и отличия в сравнении с другими европейскими странами. [б.м.] : Вестник общественного мнения: Данные. Анализ. Дискуссии. 2008. Т. 93. № 1.

<sup>16</sup> Ценности россиян: гедонисты внутри иерархии. URL: <http://www.opec.ru/>. Материалы семинара “Модернизация России: успехи, препятствия, перспективы”. 01.10.2010. [http://www.opec.ru/docs.aspx?id=225&ob\\_no=88016](http://www.opec.ru/docs.aspx?id=225&ob_no=88016).

<sup>17</sup> Обработка производилась с использованием свободно распространяемого пакета статистической обработки данных “R” версия 2.9.2.

<sup>18</sup> См.: Кононова В.Ю., Болтрукевич В.Е. Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России. М., 2008; Карасюк Е. Коэффициент бесполезного действия // Секрет фирмы. 2005. № 44 (131).

<sup>19</sup> По данным: Rigby D., Bilodeau B. Op. cit.

Поступила в редакцию 03.02.2011 г.