



## Управление малыми многопрофильными корпорациями

Георгий Клейнер, Роман Качалов, Ярослава Данилина

*В последние годы в секторе малого бизнеса России стали появляться организации нового типа, специфические по своей функциональной структуре. Эти организации (их активное формирование началось около пяти лет назад) соединяют черты малого предприятия (МП) и многопрофильных компаний, что позволяет их называть малыми многопрофильными корпорациями (ММК). Их возникновение отражает сложность и противоречивость экономической ситуации. Сами они несут отпечаток нестабильности, но временами демонстрируют впечатляющие успехи.*

**ММК – это формирование, профильная деятельность которого сосредоточена в малых предприятиях.** Отнести их к сектору малого бизнеса позволяют следующие признаки:

*- численность работающих не превышает 100 человек; организации действуют, как правило, в рамках одного города или области, т.е. имеют достаточно локальные ресурсные и сбытовые рынки; материнская компания чаще всего сама является малым предприятием, поэтому:*

*- ММК обладает ограниченными финансовыми ресурсами;*

*- владельцы материнской компании руководят ею и одновременно работают менеджерами части подразделений, таким образом, сохраняется единство владения и управления;*

*- поскольку численность персонала невелика, а на работу часто принимаются родственники и знакомые, то во многом сохраняется неформальный характер отношений собственников и работников.*

Вместе с тем ММК нельзя в полной мере назвать малым предприятием, так как они имеют большую номенклатуру изделий и услуг и в связи этим более сложную, чем в малых предприятиях, систему управления, в которой занято и большее число управленческого персонала. При этом они, как правило, не позволяют себе пользоваться услугами высококвалифицированных профессионалов, предпочитая нанимать специалистов среднего уровня или "выращивать" их в своем коллективе.

Схожесть данного образования с большими корпорациями заключается в том, что в его структуру входит материнская компания и ряд подразделений, которые обычно различны по направлениям своей деятельности. Материнская компания владеет долевыми паями подразделений, что сближает названные организации с холдингами. Но есть и отличия:

*- размеры: численность персонала во всех подконтрольных предприятиях не превышает 100 человек;*

*- организационно-правовая форма: чаще всего это ООО или ЗАО, а не открытые акционерные общества;*

*- система управления: имеет значительно менее сложную, чем обычные корпоративные структуры, иерархию.*

### **Структура ММК**

Такие компании обычно возникают на базе одного или нескольких МП, руководство которых стремится обеспечить стабильную работу путем создания все новых направлений деятельности. Вот некая усредненная модель этого процесса. Фирма (назовем ее "фирма Р") первоначально образовалась как малое предприятие с единственной областью деятельности и штатом из трех человек. В течение нескольких лет она расширила сферу интересов до восьми направлений путем создания структур различных организационных

форм с разной степенью и характером участия материнской компании. Некоторые из этих образований являются ЗАО, и материнская компания имеет 50 или более процентов их акций. Владельцы последней (они же ее управляющие) являются и директорами ряда дочерних подразделений. У другой части есть директора, работающие по найму и не имеющие доли ни в материнской компании, ни в самом подразделении.

Новые направления деятельности ММК (их обилие – характерная черта таких фирм) в большинстве случаев возникают не как следствие маркетинговых исследований или заранее разработанного плана, а благодаря появлению новых идей (или возможностей) у руководителей и сотрудников. Иногда новые направления необходимы для обслуживания уже существующих подразделений, но при этом одновременно являются самостоятельными центрами прибыли (транспортные компании, склады). Далеко не всегда только что возникшие направления деятельности сразу получают юридическую и финансовую самостоятельность. Их “выделяют”, как правило, по достижении определенного уровня выручки.

Серьезных расчетов экономической эффективности обычно не проводится. В основном осуществляется прикидка предполагаемых затрат и выручки на подготовительной стадии, а также при ликвидации неудавшегося проекта, когда необходимо распределить убытки среди участников. В большинстве случаев относительно глубокий анализ проводится, когда речь идет о привлечении внешнего инвестирования и предприниматели не рассматривают методический аппарат такого анализа как средство ответа на собственные вопросы.

Как было отмечено ранее, продукты и услуги, производимые и реализуемые подразделениями ММК, весьма разнородны, и фирма функционирует сразу на многих, совершенно различных рынках. Это позволяет с меньшими потерями переживать сезонные колебания, поскольку в структуре, как правило, существуют бизнесы, находящиеся в противофазе по сезонности продукта. Так же успешно удается прикрывать друг друга экспортирующим и импортирующим подразделениями, хотя непредсказуемая экономическая и законодательная среда России периодически ставит под удар то первые, то вторые. Более того, переход к иной деятельности позволяет в некоторых случаях ликвидировать неудачные направления. Разработка новых проектов дает также возможность привлечь дополнительный капитал. При хроническом дефиците оборотных средств такие вливания “подкармливают” уже существующие направления и тем самым решают многие финансовые проблемы.

Еще одним преимуществом данной организации является совместное использование несколькими направлениями офиса, его оборудования, охраны и т.п., что значительно снижает удельный вес постоянных затрат в себестоимости (что весьма существенно при нехватке финансовых средств).

### **ММК и рынок**

Что позволяет рассматриваемым структурам при ограниченных финансовых ресурсах и не всегда квалифицированном персонале успешно охватывать широкий спектр деятельности (например, в одну из ММК входят туристическая организация, мебельный салон,

подразделения по торговле светильниками и пищевыми продуктами, транспортная компания и еще несколько различных образований)? Их объединяет то, что *все они ориентированы на потребителя со средним доходом.*

Для иллюстрации рассмотрим мебельный салон фирмы Р. В нем представлен обычный ассортимент по относительно низким ценам. Хотя может показаться, что этот сектор рынка давно насыщен, но в данных пределах цены и качества торговля идет успешно. Объяснение, на наш взгляд, заключается в том, что в настоящее время происходит (возможно, заторможенное на время августовским кризисом 1998 г.) становление среднего класса, его доходов и образа жизни. Поток информации и импортных товаров, а также первый опыт зарабатывания денег создают предпосылки для роста спроса на товары и услуги, формирующие стиль жизни данного слоя общества. Пока в секторах рынка, ориентированных на средний класс, не существует квалифицированного потребителя, от производителя (продавца) тоже не требуется высокой квалификации. Это обстоятельство позволяет ММК достаточно легко проникать сюда и выглядеть вполне приспособленными для функционирования в нестабильных, еще только складывающихся рыночных условиях.

Однако при более пристальном рассмотрении можно увидеть, что внутренняя среда описываемых структур столь же противоречива, как и окружающая, и это приводит к деформации самого бизнеса и нарушению его логики. В частности, общеизвестно, что несовершенство российского налогового законодательства заставляет многих предпринимателей идти на различные маневры для уменьшения налогового бремени. Одним из таких способов является создание оффшорных компаний за рубежом, т.е. вынесение налогооблагаемой базы в безналоговую зону.

Вот примерная схема товарных потоков, применяемая фирмой Р.

**1. Товар А закупается на российском рынке.**

**2. Затем он продается фирме О, расположенной в оффшорной зоне, по цене, максимально приближенной к себестоимости (закупочная цена). Таким образом, фирма Р практически не получает прибыли, а следовательно, НДС и налог на прибыль, выплачиваемые ею, минимальны.**

**3. И, наконец, фирма О продает товар А третьему участнику этой операции, зарегистрированному в одной из европейских стран (фирма Е), по цене, максимально приближенной к цене продажи конечному потребителю. Очевидно, что и Е минимизирует свою прибыль, а следовательно, и соответствующие налоги.**

В результате прибыль аккумулируется в оффшорной структуре О. При необходимости те же операции производятся с товаром В, но в обратном порядке. В этой схеме задействовано всего три участника (Р, О, Е), каждый из которых ведет свою бухгалтерию и имеет свой баланс, причем европейская фирма ведет учет в валюте своей страны, оффшорная компания – в долларах, а российская – в рублях.

Конечно, на практике применяются более сложные схемы. Поэтому общая структура компании получается запутанной и громоздкой. Проследить финансовые и товарные

потоки по фирме в целом оказывается головоломкой. И как следствие, необходимость для ММК привлечения соответствующего такой структуре количества управленческого персонала лишает ее одного из преимуществ малого предприятия, а именно сравнительно небольших затрат на управление. Вместе с тем, по мнению руководителей, в современных российских условиях упростить структуру представляется невозможным, поскольку именно ее запутанность в определенной мере позволяет фирме уберечься от непосильных поборов со стороны государства и криминального мира.

### **Особенности менеджмента в ММК**

Менеджмент ММК носит в целом хаотичный характер. Отчасти это вызвано противоречивой сущностью данного формирования, где многопрофильная по содержанию деятельность осуществляется в ограничивающих рамках малого предпринимательства, отчасти – профессиональной и психологической неподготовленностью менеджеров-предпринимателей к планомерной целенаправленной управленческой деятельности.

В современных условиях руководство ММК стоит перед целым рядом управленческих задач, основные из которых можно сформулировать следующим образом.

#### ***1. Получение, анализ и использование необходимой для управления***

***информации.*** Из-за большого количества проектов, а также сложной и запутанной структуры возникает переизбыток информации – она поступает со всех направлений и уровней в различных измерительных системах, сопоставить которые часто невозможно. В результате компании приходится вести двойной, тройной и даже четверной финансовый учет, что затрудняет составление оперативных балансов по направлениям и, как следствие, делает очень сложным принятие тактических и стратегических решений.

#### ***2. Дублирование некоторых управленческих функций.***

В силу многопрофильности рассматриваемых хозяйственных новообразований и использования по многим видам их деятельности схем с оффшорными участниками им приходится дублировать функции учета и контроля в каждом бизнесе, а иногда даже дважды внутри одного направления. Безусловно, это увеличивает расходы на управленческий персонал, но, как утверждают руководители, все же не позволяет реализовывать эти функции до конца успешно. В частности, финансовый учет дает сбои и утечки, которые не всегда удается выявить.

#### ***3. Трудности оценки эффективности работы отдельных направлений.***

При общем благополучии фирмы в целом неясно, в каком состоянии находится то или иное направление, т.е. оно может быть и очень убыточным, и очень прибыльным. Это обстоятельство, *во-первых*, не дает возможности вовремя прекратить убыточный вид деятельности; *во-вторых*, является источником трений между различными подразделениями, и, *наконец*, мешает объективной оценке работы персонала.

#### ***4. Центробежные тенденции внутри компании.***

Как правило, отдельные проекты, встав "на ноги" и получив внутри компании статус самостоятельного бизнеса, стараются соблюдать только свои интересы. Это часто приводит к ухудшению результата деятельности ММК в целом.

### **5. Оппортунистическое поведение работников того или иного**

**направления.** Невозможность жесткого финансового контроля и большое количество подразделений создают благоприятную среду для своекорыстного поведения не только менеджеров, но и рядовых сотрудников. Это приводит к появлению внутренних рисков высокой степени, из-за которых внешние вложения в компанию становятся маловероятными.

Решение перечисленных проблем представляется возможным при введении регулярного менеджмента в компании. Это достаточно долгий и трудоемкий процесс, он требует дополнительных финансовых и временных затрат. Кроме того, теория такого менеджмента, соединяющего в себе черты управления малыми однородными и крупными полиструктурными предприятиями, в условиях российской среды только разрабатывается, и неисследованных вопросов здесь существенно больше, чем ответов.

Например, классическая схема постановки менеджмента начинается с определения финансовой и организационной структуры компании. Далее на четко сформированную структуру, как бусины на нитку, нанизываются остальные составляющие менеджмента. В случае же с ММК все происходит иначе, потому что их руководители, желая сохранить ее мобильность и реактивный стиль управления, как правило, принципиально отказываются от четкости в финансовой и организационной областях. Именно в этом заключено серьезное противоречие, которое несет опасность разрушения данных образований изнутри.

Рано или поздно их руководству придется досконально разобраться в существующей структуре компании, максимально ее рационализировать, затем закрепить соответствующими распоряжениями, после чего постоянно проверять правильность функционирования и сохранность логики структурных связей по отработанной схеме. Это необходимо для поиска утечки ресурсов, определения и улучшения нерационально сформированных блоков управленческой схемы.

Одной из процедур регулярного менеджмента, которую, по нашему мнению, следует вводить немедленно, не дожидаясь улучшения структуры в целом, является оценка эффективности инвестиционных проектов. Существуют хорошо разработанные и проверенные на практике теории оценки эффективности проектов как для плановой, так и для рыночной экономик. Аналогичная же теория для переходной экономики, характерные черты которой крайняя нестабильность и непредсказуемость, еще полностью не сформирована, но некоторые ее аспекты уже готовы. Общие принципы такой оценки применительно к ММК состоят в следующем:

разрабатывая новый проект, не стоит жалеть усилий на определение показателей его экономической эффективности, даже если достоверность расчетов не велика. Для многопрофильной компании весьма существенно снижение степени неопределенности даже по одному из направлений. Здесь важно помнить, что показатели эффективности для различных типов проектов, продуктов, услуг или сегментов рынка могут быть различными;

учитывая неопределенность окружающей среды, необходимо либо производить расчеты эффективности проекта по *базовому сценарию, предусматривающему умеренно пессимистические* значения всех входных параметров, либо принимать во внимание все возможные сценарии осуществления проекта и степени их вероятности;

для проекта должен быть продуман *организационно-экономический механизм реализации*, позволяющий оперативно вносить корректировки в ход его выполнения (это особенно важно в условиях переходной экономики).

### Перспективы развития ММК

Заглядывая в будущее ММК, можно предположить, что они вряд ли сохранятся долгое время в том причудливом виде, в каком существуют сейчас. По-видимому, по мере стабилизации и формирования устойчивых групп потребителей по доходам многопрофильные компании ожидает один из следующих вариантов. Либо такая компания естественным путем перестанет быть малой и превратится в среднюю или крупную диверсифицированную корпорацию с серьезной долей производственных элементов. Либо ей придется специализироваться на каком-то одном (или группе смежных) рынке, для чего потребуются серьезные конкурентные преимущества и соответственно значительные средства. Еще одним вариантом может стать преобразование в полностью оболочечную компанию (в которой основная часть бизнес-функций – например производство – передается на контрактной основе сторонним подрядчикам).

В преддверии практически неизбежных трансформаций руководству ММК очень важно уделять особое внимание работе с персоналом. Остановимся здесь лишь на двух основных аспектах.

Первый – *обучение персонала*. Для компании со сложной внутренней ситуацией, действующей в быстроменяющихся внешних условиях, необходимо иметь достаточно квалифицированный персонал с универсальными навыками ведения бизнеса. Следовательно, требуется серьезно заниматься подбором и обучением управленческой команды: выявлять наиболее активных и перспективных работников и составлять программы обучения для каждого из них, а также стимулировать у сотрудников желание повышать профессиональный уровень. Следует формировать кадровое ядро (команду), которое сможет стать у руля нового предприятия в случае реорганизации ММК. Вторым не менее важным аспектом является *создание благоприятного психологического климата в коллективе*. В небольших коллективах складываются неформальные отношения, как между сотрудниками, так и между ними и руководством. Это может послужить базой для формирования хороших традиций и общих внеслужебных интересов на фирме. Руководству следует быть внимательней к коллективу, помогать людям ощущать свою значимость. Известно, что для человека в работе кроме профессионального интереса и заработной платы очень важна возможность творческой и социальной реализации. Выработка такой *корпоративной культуры* резко снижает риск ухода из компании специалистов на более высокооплачиваемые места и создает предпосылки более полного использования кадрового потенциала.

Материальные ресурсы ММК сильно уязвимы, поэтому именно те из них, кто сумел сформировать достаточно профессиональную, дружную команду, имеет наибольшие шансы оправиться от потрясения и продолжить свою деятельность в условиях "кризисного стиля" развития экономики России.