

## ОСОБЕННОСТИ СРЕДНИХ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье рассматривается проблема формирования средств поддержки развития предприятий малого и среднего бизнеса России. На основе анализа сделан вывод о необходимости выделения средних многопрофильных предприятий корпоративного типа в отдельную подгруппу и исследования их особенностей, а также предложено формировать инструментарий поддержки их развития с учетом выявленных особенностей.

**Ключевые слова:** малая многопрофильная корпорация (ММК), среднее многопрофильное предприятие корпоративного типа (СМПК), система управления.

Российское законодательство и государственная статистика с точки зрения размеров выделяют следующие категории субъектов хозяйствования: субъекты малого предпринимательства; крупные и средние предприятия. При формировании информационных массивов в разрезе экономических субъектов органы статистики придерживаются законодательно установленных критериев. Поэтому до настоящего времени в литературе по проблемам малого и среднего бизнеса широко распространено утверждение о том, что значение малого и среднего бизнеса России по сравнению с развитыми странами мало. Это утверждение неверно и объясняется исключительно различиями в определении круга учета хозяйствующих субъектов в нашей стране и за рубежом.

В большинстве развитых стран система учета данных предприятий основывается на возможности получения результатов деятельности хозяйствующих субъектов в зависимости от размера этих субъектов. Такой гибкий способ организации статистического наблюдения позволяет вести мониторинг за каждой размерной группой, разрабатывать дифференцированную политику и отслеживать эффективность принятых решений для любой из размерных групп. Поэтому в настоящий момент для совершенствования управления малыми и средними предприятиями России, повышения их выживаемости и роли в экономике требуется исследование указанной совокупности, различных групп и подгрупп, их образующих.

Анализ различных источников, посвященных тематике малого и среднего бизнеса России, позволяет говорить о том, что в

настоящее время выделилась прослойка специфичных по своей организационно-корпоративной структуре многопрофильных предприятий средней численности. Они обладают чертами сходства как с предприятиями малого и среднего бизнеса, так и с крупными многопрофильными компаниями.

Как правило, это предприятия от 70 до 350 человек. Часто в экономической литературе для их обозначения используется термин *малые многопрофильные корпорации* (ММК) [1, 2]. Однако так как организационно-корпоративная структура и система управления предприятий указанного типа ММК не в полной мере соответствуют общепринятому в экономико-юридической среде России понятию «корпорация» [3, 4], но они все-таки в значительной степени обладают чертами сходства с корпорациями, автором данные предприятия будут называться *средними многопрофильными предприятиями корпоративного типа*, а с целью сокращения – СМПК. Возникновение СМПК отражает сложность и противоречивость общей экономической ситуации в России, а также, по-видимому, соответствует мировым тенденциям развития малого и среднего бизнеса. СМПК – это формирования, профильная деятельность которых сосредоточена в различных бизнесах, работающих на различных рынках, однако руководство и функциональное обеспечение деятельности чаще всего сконцентрированы на одной площадке. В процессе развития бизнесы юридически могут выделяться в отдельные предприятия, а могут и оставаться в рамках материнского предприятия. Но такое выделение, как правило, не приводит к значительным изме-

нениям в системе управления выделенных предприятий, к более эффективному перераспределению нагрузки и должностей.

Организационно-правовая структура данных предприятий чаще всего ООО и ЗАО, но кроме того, она может подпадать и под определение «холдинг» или «объединение» [5]. Существуют такие СМПК, для которых не подходит вообще ни одно определение, которое дает нам российский законодатель. Для такой совокупности компаний в среде практикующего менеджмента часто используют определение «группа компаний» или «корпорация».

В настоящее время развитие СМПК происходит в направлении активного поиска и освоения значительного количества разнообразных рыночных ниш, не требующих больших инвестиционных затрат. Поиск рыночных ниш ведется спонтанно, непосредственно собственником-директором СМПК, опирающимся на интуицию, желание/нежелание развивать определенное направление, с ориентацией на требуемый уровень затрат для развития выбранного направления. При таком подходе предприятия часто превращаются в широко диверсифицированный, плохо управляемый куст различных направлений деятельности. Это приводит к увеличению рисков; снижению уровня организации и координации различных направлений деятельности; замедлению темпов развития бизнеса.

Роль малых и средних предприятий в экономике развитых стран очень велика, и уже поэтому данные объекты заслуживают более пристального внимания со стороны экономической науки, учитывая, что Россия стремится вывести свою экономику на передовые рубежи. Но, кроме того, как показывает анализ экономического развития стран Европы и Америки в XX веке, роль именно средних многопрофильных предприятий особенно значима. Используя эффективные стратегии развития, основанные на анализе спроса, перспектив технологического развития и жизненного цикла товаров, многие предприятия данного подвида не только благополучно пережили этот сложный этап своего развития, характеризующийся стихийной многопрофильностью и нестабильностью, но и, выбрав из

имевшихся профилей наиболее перспективные, развили свой бизнес и стали крупнейшими и эффективнейшими компаниями мира. Поэтому выделение данного подвида, сформированного реалиями хозяйственной деятельности и нуждающегося в эффективном руководстве и помощи со стороны государства и науки, будет способствовать развитию российской экономики.

Исследование СМПК показало, что обычно предприятия данного подвида возникают на базе одного или нескольких малых предприятий, руководство которых стремится обеспечить стабильную работу путем создания все новых направлений деятельности. В связи с тем, что малый бизнес, как правило, является отправной точкой развития СМПК, данные предприятия в подавляющем большинстве случаев наследуют отдельные специфические черты малого предпринимательства. В то же время имеются и значительные отличия СМПК от малых предприятий. Сходства и различия СМПК с МП представлены ниже.

Сходства СМПК с МП:

- единство права собственности и непосредственного управления предприятием;
- обозримость и прозрачность предприятия, масштабы которого позволяют владельцу быть в курсе практически всего происходящего;
- персонифицированный характер отношений предпринимателя с партнерами - поставщиками ресурсов и покупателями готовой продукции, а также часто неформальный, личностный характер отношений с работниками предприятия;
- относительно небольшие рынки ресурсов и сбыта, не позволяющие оказывать существенное влияние на цены и объем реализации продукции в рамках отрасли;
- семейный характер предприятия, ведение дела: семья нередко включается в число работников, базовый капитал малого предприятия часто формируется за счет семейных сбережений;
- особый характер финансирования (средства берутся займы у друзей, родственников, других предпринимателей и т. п.).

Различия. СМПК по сравнению с МП имеют:

- как правило, большее количество направлений деятельности (три и более);
- большую численность, которая уже требует профессионального менеджмента;
- значительно более широкую номенклатуру изделий и услуг;
- более сложную и формализованную систему управления;
- более высокий уровень финансовых резервов.

В то же время СМПК имеют как сходства, так и различия с крупными корпорациями. В

таблице 1 приведены сходства и различия СМПК с крупными предприятиями.

Смешение в рамках одного предприятия характеристик малого и крупного диверсифицированного бизнеса на фоне средней численности привело к формированию ряда особенностей.

К их числу можно отнести следующие:

1. Так как практически все предприятия имеют руководителя, выполняющего одновременно функции директора – собственника - предпринимателя, курирующего все на-

Таблица 1. Сравнительная характеристика крупных корпораций и предприятий типа СМПК

Характеристики системы управления	Крупная корпорация	СМПК
<b>Сходства</b>		
Цели	Поддержка эффективности основных направлений деятельности, освоение новых перспективных направлений рынков и рыночных ниш	
Задачи	Производство широкой номенклатуры изделий и услуг	
Структура	В структуру входит материнская компания (или подразделение) и ряд подразделений, обычно различных по направлениям деятельности	
Распределение прав собственности	Материнская компания (или подразделение), как правило, владеет долевыми паями подразделений, аналогично холдинговым структурам	
Технология	Совокупность различных технологий для различных направлений деятельности	
<b>Различия</b>		
Форма собственности	Как правило, ОАО или ЗАО	Как правило, ООО или ЧП, реже ЗАО
Характеристика собственника	По большей части акционеры, не участвующие в управлении	Дольщики, являющиеся одновременно менеджерами компании, часто – члены одной семьи
Высший менеджмент компании	Наемный, высококвалифицированный, достаточно высокооплачиваемый	Высший менеджмент – из числа собственников компании или члены их семей, средний менеджмент часто из числа близких и знакомых собственников
Организационное выделение направлений деятельности	Дивизиональное	На одной площадке много различных направлений
Материальная ресурсная база компании	Характеризуется, как правило, либо наличием резервов, либо возможностью привлечь достаточное количество кредитных ресурсов или инвестиционного капитала	Очень ограниченная, характеризуется минимальным количеством резервов, сложностями с привлечением инвестиционного капитала, «семейный капитал»
Наличие/отсутствие систем: финансового планирования/ бюджетирования, управленческого учета	В основном присутствует как система финансового планирования/ бюджетирования, так и система управленческого учета	В основном отсутствует система финансового планирования/ бюджетирования, система управленческого учета
Управленческий персонал	Наемный управленческий персонал, традиционно высокий уровень профессиональной подготовки, стремление со стороны компании различными рычагами «удержать» лучших специалистов.	Наемный управленческий персонал, часто из числа родственников и знакомых. Как правило, низкий уровень квалификации.
Сравнительные задачи высшего менеджмента СМПК и крупных корпораций	Высший менеджер должен обеспечить рациональный подход со стороны к принятию решений, высокую степень формализации и логической обоснованности, он несет оговоренную степень ответственности перед собственником предприятия	Подход высшего менеджера к принятию решений отчасти интуитивный, отчасти рациональный, так как собственник и высший менеджер – одно и то же лицо. Его решения должны быть направлены в равной степени и на обеспечение благополучия собственника, и на достижение целей бизнеса.

правления деятельности, то это приводит к его постоянной перегрузке.

2. Так как данный тип предприятий работает в условиях минимальных финансовых резервов, то он не может себе позволить внедрение высокочрезвычайных управленческих технологий, значительного увеличения численности аппарата управления.

3. Руководитель предприятия, несмотря на перегрузку, не стремится к уменьшению количества курируемых направлений деятельности ни путем «ликвидации», ни путем передачи на аутсорсинг, ни путем продажи и т. д., так как, как правило:

- не имеет четкой информации о состоянии и развитии процессов, степени выгодности принципиальной реорганизации предприятия (например, передачи на аутсорсинг, продажи или закрытия отдельных направлений). Это объясняется:

а) во-первых, тем, что данные предприятия имеют низкий уровень организации управления процессами, унаследованный от первоначальной формы – малого предприятия и несовместимый с эффективной многопрофильной деятельностью, что проявляется в том, что многие процессы «сцеплены» между собой, их границы, входы и выходы определены не четко, не четко определены ресурсы процессов, границы процессов не соответствуют границам функциональных подразделений;

б) во-вторых, тем, что система информационного обеспечения развита слабо, как правило, включает частично и бессистемно развитую систему управленческого учета, при практическом отсутствии системы планирования / бюджетирования, и не обеспечивает потребности в информации при принятии управленческих решений. Кроме того, руководители данных предприятий только в исключительных случаях имеют специальное экономическое образование, позволяющее производить самостоятельно всесторонний экономический анализ. Все это в совокупности в значительной мере затрудняет процесс принятия решений на высшем уровне компании;

- не имеет эффективных методов и инструментов, позволяющих гибко перестра-

ивать бизнес-процессы и систему управления ими при изменении целей и задач предприятия;

- не имеет эффективных методов и инструментов, позволяющих гибко изменять организационную структуру предприятия при изменении системы бизнес-процессов.

Стратегия поведения на рынке данных предприятий, заключающаяся в том, что продукты и услуги, производимые и реализуемые ими, весьма разнородны и функционируют предприятия сразу на многих, совершенно различных рынках, позволяет СМПК с меньшими потерями переживать сезонные колебания, поскольку в структуре, как правило, существуют бизнесы, находящиеся в противофазе по сезонности продукта. Так же удается успешно прикрывать друг друга экспортирующим и импортирующим подразделениями, хотя непредсказуемая экономическая и законодательная среда России периодически ставит под удар то первые, то вторые. В некоторых случаях переход к иной деятельности позволяет ликвидировать неудачные направления. Разработка новых проектов дает также возможность привлечь дополнительный капитал, при хроническом дефиците собственных оборотных средств и дешевых кредитов такие вливания «подкармливают» уже существующие и тем самым решают многие финансовые проблемы. Еще одним преимуществом такой организации бизнеса является совместное использование несколькими направлениями офиса, его оборудования, охраны и т. п., что значительно снижает удельный вес постоянных затрат в себестоимости и является весьма существенным фактором при нехватке собственных финансовых средств [5].

Рассматривая данные предприятия с точки зрения жизненного цикла, необходимо отметить, что они, обладая низкой известностью продукции, динамикой объема продаж и долей рынка на уровне ближайших конкурентов или чуть выше, находятся в начале стадии роста. Многопрофильность хотя и приносит отдельные преимущества, но сильно рассеивает финансовые и управленческие ресурсы. А данная стадия требует сосредоточения на основ-

ных, наиболее перспективных направлениях деятельности, для того чтобы сформировать отрыв от конкурентов. Поэтому СМПК в настоящий момент нуждаются в целенаправленных усилиях по совершенствованию управления и координации развития основных направлений деятельности, а значит – в соответствующих инструментах и методах.

Однако формирование инструментов и методов совершенствования управления и развития должно производиться с учетом особенностей данных предприятий. Только тогда они действительно послужат повышению эффективности управления и позволят в полной мере использовать имеющийся в них потенциал развития данных предприятий.

---

**Список использованной литературы:**

1. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
2. Клейнер, Г., Качалов Р., Данилина Я. Управление малыми многопрофильными корпорациями // Проблемы теории и практики управления – 2001 – №3.
3. Словарь аудитора и бухгалтера / Л.Ш. Лозовский, М.В. Мельник, М.Е. Грачева и др. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003.
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 5-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Минькин Ю. Особенности управления малых многопрофильных корпораций // Информационное агентство «Альянс Медиа»: Теория и практика финансового и управленческого учета, [www.gaap.ru/biblio/management](http://www.gaap.ru/biblio/management).

**Статья рекомендована к публикации 30.03.07**