

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ¹

THE BUSINESS MODEL OF THE ECONOMIC AND INFORMATION POLICY FORMATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Л.А. Родина

L.A. Rodina

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Рассматриваются вопросы организационного обеспечения формирования и реализации экономико-информационной политики промышленных предприятий на основе внутрифирменного предпринимательства. Основной акцент в управлении делается на такие факторы производства, как труд, предпринимательские способности, информация и время. При этом управленческий эффект ожидается при учете прежнего опыта поведения, не исключая и отрицательные последствия как предупреждающие факторы риска. Промышленные предприятия должны рассматривать интрапредерскую модель поведения как возможность мобилизации внутренних, прежде всего, интеллектуальных резервов и информационных ресурсов. В связи с этим на стадии бизнес-анализа выявляются основные возможности принятия предприятием данной модели, и при положительной реакции на стадии реинжиниринга реализуется программа внедрения результатов бизнес-анализа на предмет практического использования модели управления на основе внутрифирменного предпринимательства. Ориентируясь на эффективный опыт менеджмента западных фирм, можно отметить, что большинство из них среднего размера, и философия внутрифирменного предпринимательства позволяет им оперативно реагировать на возрастающую сложность, динамичное развитие экономических и социальных условий, а также на изменения запросов потребителей. Для эффективного внутрифирменного управления необходимо, чтобы предприятие имело реальную стратегическую систему управления. Выполнение данного условия возможно лишь при мощном информационном обеспечении процесса управления. Без мощной информационной базы данных долгосрочное планирование деятельности предприятия не может обеспечить прогнозирования результатов с заданной погрешностью. Однако, эволюция взглядов на стратегию предприятия привела к пониманию того, что стратегическое планирование в его традиционном понимании не отвечает основным требованиям современной действительности.

The article considers issues of organizational maintenance of formation and implementation of economic and information policy at industrial enterprises on the basis of corporate entrepreneurship. The main emphasis in the management is made on such factors of production as labour, entrepreneurial skills, information and time. Managerial effect is expected when taking into account the previous experience, not excluding the negative consequences as a warning risk factors. Industrial enterprises should consider intrapreneurs model of behavior as a mobilization of the internal intellectual reserves and information resources. In this regard, at the stage of business analysis there are revealed the main features of the adoption by the company of this model, and a positive reaction, at the stage of reengineering there is a program on the implementation of the results of the business-analysis for the practical use of the model-based management of corporate entrepreneurship. Focusing on the effective experience of management in Western companies, it can be noted that most of them are medium in size, and the philosophy of corporate entrepreneurship allows them to respond quickly to the growing complexity and dynamic development of economic and social conditions, as well as to changes of consumers' inquiries. For effective internal control the company must have a real strategic management system. This condition is only possible with the powerful information support of the management process. Without a powerful information database long-term planning of the enterprise activity is unable to predict the results accurately. However, the evolution of views on the strategy of the enterprise led to the understanding that strategic planning in its traditional sense does not meet the essential requirements of contemporary reality.

Ключевые слова: внутрифирменное предпринимательство, управление рисками, информационное обеспечение процесса управления.

Key words: intra-enterprise, risk management, information technology management process.

Современная деятельность предприятий отличается множеством форм организации бизнеса с различной степенью централизации, что, в свою очередь, является обоснованием для формирования информационного обеспечения процесса управления в частности и экономико-управленческой политики вообще. Кластерные и сетевые структуры, присущие региональному уровню, являются мощным инструментом

стимулирования регионального развития для достижения целей промышленной политики. Внутрифирменное предпринимательство, инкубаторство и сателлитная форма предпринимательства, характерные для микроэкономического уровня, позволяют рассматривать экономико-информационную политику предприятий с позиций конкретизации и детализации деятельности. Однако, инкубаторство и сател-

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

литная форма предпринимательства обладают меньшими возможностями управления информационными ресурсами по причине существенной зависимости от «родительских» фирм.

Для целей экономико-информационной политики внутрифирменное предпринимательство [1] выступает значимым условием формирования, а также инструментом внутренней систематизации массива управленческой информации в силу того, что данная форма подразумевает целевое управление на информационной основе.

Внутренняя информационная структура и предпринимательская культура на уровне интрапренерской модели является более децентрализованной, чем у предприятий с традиционной структурой предпринимательства [2] – вследствие опоры первой на горизонтальные связи между функциональными подразделениями и автономное решение проблем на уровне самостоятельных групп работников. Считается, что это становится возможным благодаря развитию многофункциональных навыков у собственников, акционеров, менеджеров, предпринимателей и рабочих.

Как показывает опыт ведущих предприятий мирового уровня, децентрализованная структура интрапренерского типа является эффективной для гибкой и быстрой адаптации всех процессов труда и управления к постоянно меняющимся внешним сигналам рынка, в том числе – технологическим нововведениям, что является ключевым фактором их конкурентоспособности. Предпринимательство вообще и интрапренерство в частности характеризуется, помимо творческих способностей, организационных качеств, гибкости, интуиции, особых личностных качеств, также особым талантом соединения и эффективного манипулирования информацией, поступающей из внешней и внутренней среды [3]. В информационном аспекте важным представляется и тот факт, что интрапренеры являются не только поставщиками идей, но и их исполнителями. Следовательно, информационное обеспечение процесса управления промышленным предприятием должно включать не только массивы управленческой информации функционального, психологического, нормативного и иных формальных сегментов, но и информационные массивы, характеризующие управляемую деятельность [4; 5]. С этой точки зрения принципы формирования технического мышления в управлении призваны повысить эффективность управленческого процесса.

Поведенческая сторона внутрифирменного предпринимательства охватывает все параметры корпоративной и организационной культур предприятия, все стили управления и состояние того морально-психологического климата, который предполагает создание гибкой информационной внутрифирменной организации. При использовании интрапренерства в качестве условия формирования информационного управленческого пространства вопрос касается, прежде всего, понятий иерархии организационных режимов как фундаментальных основ концепции организационных возможностей.

Предприниматель в функциональном плане стремится к инновационным изменениям, допускает сознательные риски, предвосхищает будущее, принимает решения на основе перебора альтернативных сценариев поведения [6]. Управленческие функции сводятся к стандартным комплексам по соединению в удачные комбинации факторов производства и принятию решений в деловом мире, по выдвижению ценных и нестандартных коммерческих, технико-технологических, организационных идей и оценки их реальной перспективности, по действию в условиях информационной неопределенности. В связи с этим возникает необходимость применения прецедентного подхода к анализу мер по управлению рисками.

Увязывание внутрифирменного предпринимательства с процессом формирования информационного обеспечения процесса управления промышленным предприятием происходит через ролевую составляющую. Важно отметить существование и огромное значение феномена информации, ее распределения среди экономических агентов, трудностей ее передачи и аккуратности обнаружения. Не вызывает сомнений, что информация становится полноправным фактором производства наряду с трудом, капиталом, природными ресурсами и предпринимательскими способностями. Однако данный ресурс обладает рядом особенностей, характеризующихся как «феномен ресурса». Во-первых, не вся информация может служить объектом обмена. В этой связи затрагивается проблема права собственности на информационные ресурсы. Во-вторых, информация не является абсолютно потребляемым благом, что логично с точки зрения ее нематериальности. В-третьих, потребление информации тождественно формированию нового знания. И, наконец, четвертая особенность заключается в относительной легкости тиражирования данного ресурса.

Стремление к рациональности является фундаментальным принципом организации деятельности интрапренеров. Прежде всего это выражается в минимизации затрат при использовании ограниченных ресурсов, в то время как признание ограниченности познавательных способностей служит стимулом к развитию. Если интеллект считать ограниченным ресурсом, то стремление экономить на его использовании вполне объяснимо.

Считается, что при прочих равных условиях относительно худшими являются способности организации, предъявляющие более высокие требования к познавательным способностям. Ограниченная рациональность воспринимается с этой точки зрения как опосредованный способ признания того, что информация имеет цену.

В рамках формирования информационного обеспечения процесса управления возникает также проблема информационной асимметрии, являющейся частным случаем неосведомленности, при которой субъекты в разной степени информированы касательно предмета отношений. Внутрифирменное предпринимательство позволяет снижать асимметрию внутренней информации, что объективно приводит к снижению общей неосведомленности в силу открытости систем и условно свободного движения информационных потоков.

Раскрытие информации происходит чаще всего не по инициативе, а по стратегическим причинам, и даже то предположение, что заинтересованные лица обмениваются всей доступной им информацией, не позволяет, безусловно, преодолеть изначальную неравномерность ее распределения между участниками информационного обмена. Напротив, исходная информационная асимметрия сохраняется и в действительности может увеличиться. Такой подход ставит ряд проблем, связанных с децентрализацией центров информации как объективно необходимое условие эффективности интрапренерских структур.

Исходя из выводов о равноправности информационных ресурсов как фактора производства и изначальности информационного характера самой управленческой деятельности, предположим, что механизм регулирования факторов производства не претерпит существенных изменений и не усложнится. Вопрос о размере предприятий также относится к сфере манипулирования массивами управленческой информации функционального сегмента информационной среды управленческой деятельности.

Вследствие того, что крупные предприятия часто испытывают затруднения при необходимости быстрой реакции на рыночные изменения или оптимизации противоречащих функциональных потребностей, появляется нарастающая тенденция децентрализации управления предприятиями. По нашему мнению, исходя из того, что интрапренерский тип предприятий характеризуется выраженным децентрализованным характером, наилучшей управленческой технологией является управление в исключительных целях, а также вариант, предусматривающий делегирование «механических» функций управления средствам логической обработки данных. В этой связи ведущей управленческой технологией становится управление на базе искусственного интеллекта и информационных систем [7]. Предприятия именно интрапренерского типа отвечают условиям лучшего использования данных технологий для повышения эффективности управления.

Существование корпоративной связи между работниками позволяет осуществлять управление на доверительной основе, что является вариантом применения технологии управления в исключительных целях. Информационная независимость подразделений дает основания для того, чтобы предположить ситуацию информационного технологического передела в связи с тем, что информация становится полноправным товаром. Отлаженный технологический процесс также не предполагает активного влияния управляющей подсистемы на управляемую.

Необходимость культуры «самоизучения» предполагает создание собственного центра по подготовке и переобучению персонала [8, с. 158–160]. Можно предположить, что система обучения в интрапренерских структурах будет основываться на принципах управления познавательной деятельностью.

Применение технологии управления на базе искусственного интеллекта и информационных систем в отношении предприятий интрапренерского типа найдет широкое применение. Сложная система документооборота будет обслуживаться информационными центрами, дающими возможность оперативно, адресно, с минимальными затратами манипулировать информационными потоками в целях обеспечения деятельности каждого подразделения. Информационные системы как источники базовой информации возьмут на себя «управленческие» функции и позволят изменить структуру деятельности, перераспределяя оперативное время на более приоритетные

транзакции, высвобождая его за счет машинной передачи части управленческих воздействий до исполнителей.

Для внутрифирменного предпринимательства, как необходимого условия формирования и систематизации массивов управленческой информации [9], важно обеспечить выполнение следующих предварительных условий:

1. Ясная миссия, собственная стратегическая цель, способная отражать параметры конкурентоспособности и прибыльности, как предприятия в целом, так и каждого подразделения в отдельности.

2. Необходимость всесторонне одаренных менеджеров среднего уровня – внутренних предпринимателей или интрапренеров – для того, чтобы адекватно противостоять нецелесообразной централизации управления и эффективно управлять центрами прибыли – независимыми хозяйственными единицами. Для выполнения данного условия необходимо четкое функциональное разграничение централизованного и децентрализованного управления.

3. Формирование развитой корпоративной культуры и практически абсолютная преданность предприятию со стороны персонала.

4. Наличие сильной неформальной организации с адекватным пониманием проблем всех сторон коллективных отношений. В связи с этим наилучшим практическим подходом является создание культуры «самоизучения», предполагающей, что каждый процесс или проект становится объектом анализа информации самими исполнителями.

Кроме того, на предприятии должна быть четкая информационная система управления для обеспечения процесса.

Ключевое значение в информационном аспекте имеют решения, связанные с разработкой и реализацией стратегии предприятия. Важно заметить, что множественность информационных импульсов, постоянно влияющих на деятельность предприятия, требует и множества стратегий. Когда организационные изменения внутри системы не могут побороть «многоголового монстра различных стратегий» (Х. Виссема, [10]), составленного из необходимых портфелей диверсифицированных стратегий и действий, тогда сама система организации должна быть изменена.

Следовательно, при формировании информационного обеспечения процесса управления возникает необходимость реализации первичной итерационной функции для возможности коррекции и адаптации массива управленческой информации в соответствии с динамикой

внешней и внутренней среды. В контексте формирования информационного обеспечения процесса управления промышленными предприятиями необходимые условия для успешного управления подразделениями приобретают новое значение.

Предпринимательские единицы должны иметь представление о генеральной цели предприятия, для чего создана данная структура с точки зрения общественной полезности. Этот информационный блок позволяет заранее распределить поле ответственности каждого подразделения на определенных рыночных сегментах, минимизируя внутрифирменную конкуренцию и давая дополнительные конкурентные преимущества во внешней среде. Основная направленность накопления информационного массива для определения миссии предприятия состоит в стратегическом планировании и формировании особой корпоративной культуры внутрифирменного предпринимательства. Вторым условием эффективного управления на основе интрапренерства является исключение промежуточных уровней между подразделениями и высшим руководством. Это связано, прежде всего, с необходимостью обеспечения коротких линий внутрифирменной коммуникации, что, в свою очередь, повышает оперативность принятия управленческих решений при сохранении или повышении уровня их качества.

Подразделения связаны с руководством контрактными отношениями, но при обеспечении успешного внутрифирменного управления необходима контрактная свобода. Данное условие применяется в первую очередь для осуществления внешних контактов. Это целесообразно с точки зрения оперативной реакции на динамичность внешней среды. Информационные потоки поступают в подразделения напрямую – без искажений и потерь времени. Адресность получения информационных ресурсов для каждого центра ответственности внутри предприятия приводит к снижению затрат и упрощению механизма манипулирования информационными потоками. Контрактная свобода необходима, в том числе и для установления отношений со службами обеспечения самого промышленного предприятия. Это также обусловлено информационным характером внутрифирменной коммуникации. Согласно требованиям успешного управления, определенные функции должны выполняться до тех пор, пока это физически возможно, или до появления существенных потерь в синергии. В большей степени это относится к функ-

циям маркетинга, производства и сбыта товаров. Основной информационный поток формируется при реализации функции маркетинга, следовательно, подразделения должны измерять стоимость получения и обработки маркетинговой информации до тех пор, пока она является рентабельной базой данных для принятия эффективных управленческих решений – как для производства, так и для сбыта. Основным критерием оценки информационных управленческих единиц будет являться приоритетность.

Необходимость выявления «порогового значения» физических возможностей подразделений и синергии также целесообразна в отношении функций обеспечения, связанных с логистикой и контролем качества, и административных функций управления. Информационное обеспечение принятия управленческих решений, реализуемых в рамках названных функций, будет формироваться на основе данных маркетинговых исследований и внутренних возможностей как предприятия в целом, так и соответствующего подразделения.

Важно отметить, что подразделения должны обладать реальным правом голоса при назначении менеджеров и осуществлять полный контроль над теми, кто занимает ключевые должности в подразделении. С одной стороны, данное положение указывает на жесткую структуру коммуникации внутри предприятия и внутри каждого подразделения. Но, с другой стороны, видится возможность предотвращения большинства потенциальных рисков на этапе планирования деятельности. Психологический фактор [11], обеспечивающий командную работу, при наборе и отборе персонала также дает возможность оценки адекватности корпоративной культуры внутрифирменным целям. Ключевую роль играет необходимость создания на предприятии разработанной информационной системы управления, предполагающей не только ведение счетов прибылей и убытков в каждом подразделении, но и полное обеспечение сопутствующей информацией управленческих решений на каждом уровне управления.

Эффект от совместного действия достигается с помощью стимулирования, «всеохватывающего» стиля управления, который должен стать доминирующим для высшего руководства, а также создания предпринимательского духа в подразделениях. Основной акцент в контактах между уровнями иерархии должен делаться на стратегию и развитие, оперативные вопросы решаются самими исполнителя-

ми. Все это требует достаточно развитой корпоративной культуры. Следовательно, информационное обеспечение процесса управления, соответствующее данному сегменту деятельности, должно быть сформировано на основе регламентного подхода с учетом оценки трансакций управления по критериям (фактор времени, приоритетность, сложность, возможность делегирования).

Основным требованием успешного внутрифирменного управления является условие необходимости создания такой управленческой системы, которая имеет возможность функционировать при возникновении любого риска или конфликта. Такое состояние системы управления реализуемо при нескольких условиях: во-первых, предварительно определенных процедурах нейтрализации или минимизации последствий рисков; во-вторых, при дублирующих контурах управления, дающих возможность переориентировать коммуникации по линиям наименьшего напряжения в каждый отдельный момент времени.

Однако следует заметить, что контурирование системы управления приведет к функциональному дублированию. Но для внутрифирменного предпринимательства такая ситуация не является однозначно негативной. Следует оценить каждый управленческий сценарий на необходимость управления вообще или же на альтернативный вариант (применяя управленческие технологии в исключительных случаях), а также управления на базе искусственного интеллекта и информационных систем.

Стратегический менеджмент рассматривается как фильтр, через который проходит информация, аккумулированная предпринимателями, прежде чем она воплотится в решения. Главное предписание для высших менеджеров – не допускать чрезмерного руководства. Подразделения следует обучать для обеспечения их независимости и создания условий для синергии.

На современном этапе широкое распространение получила модель внутрифирменного предпринимательства с точки зрения экономической институциональной теории. Ее распространение связывают с характеристиками информационной структуры, стратегии, организации, культуры и мотивации персонала предприятия. Согласно данной теории, после выработки деловых стратегических решений предприятие должно адаптировать свою деятельность к потенциальным рискам и возможным изменениям ситуации на рынке.

Последовательная адаптация включает в себя, прежде всего, определение специфиче-

ских трансакций каждому постоянному работнику, осуществление последовательных улучшений и координацию в процессе работы подразделений, что относится к сфере оперативного управления. Разграничение на стратегическую и оперативную «компетенцию» имеет принципиальное значение для понимания институциональной концепции «обработки информации» по архитектуре предприятия. В рамках формирования функциональной схемы информационного обеспечения процесса управления необходимо определиться с границей обеспечения стратегических и оперативных решений.

Таким образом, внутрифирменное предпринимательство выступает гарантом эффективного использования информационных ресурсов предприятий по причине активной вовлеченности интрапренеров в процесс информационного обмена на всех его стадиях. Помимо экономического эффекта ожидаются весомые ресурсный, технологический и социальный эффекты, выражающиеся в оптимальном соотношении человеческого и технического факторов предпринимательской деятельности, а также возникновении новых технологий управления, например, конвейеризация.

1. *Фаткин Л.* Интрапренерство в хозяйственных организациях // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 4. – С. 78–83.

2. *Багиев Г. Л., Асаул А. Н.* Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.

3. *Родионов И. И., Семенов А. С.* Предпринимательские финансы. – СПб. : Алетейя, 2013. – 384 с.

4. *Авдошин С. М., Песоцкая Е. Ю.* Информатизация бизнеса. Управление рисками. – М. : ДМК Пресс, 2011. – 176 с.

5. *Предпринимательское право. Правовая защита бизнеса в России : учебное пособие / отв. ред. Е. А. Павлов.* – М. : Юнити-Дана, 2012. – 193 с.

6. *Ахтямов М. К., Юлдашева О. У., Кузнецова Н. А.* Инновационное развитие предпринимательства в экономике. – М. : Креативная экономика, 2011. – 320 с.

7. *Геловани В. А., Башлыков А. А.* Интеллектуальные системы поддержки принятия решений в нештатных ситуациях с использованием современной информационной технологии. – М. : Эдиториал УРСС, 2000. – 356 с.

8. *Липатов В. С.* Управление персоналом предприятий и организаций : учеб. – М. : Люкс-арт, 1996. – 232 с.

9. *Миллер А. Е., Чуканов С. Н.* Интрапренерство : моногр. – Омск : Изд-во Ом. гос. техн. ун-та, 1998. – 143 с.

10. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: предпринимательство и координация в децентрализованной компании. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 388 с.

11. *Журавлев А. Л., Позняков В. П.* Социальная психология российского предпринимательства: концепция психологических отношений. – М. : Институт психологии РАН, 2012. – 480 с.