



Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы.

НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность

их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

1. Формирование научно-производственных комплексов (НПК), на них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

2. В следствие перехода предприятия с военного на гражданское, стали появляться разные вопросы, которые требовали решения, так как если их не решить, то вследствие у предприятия могли бы появляться разные проблемы, которые могли бы способствовать кризису фирмы. Существование социально-экономических систем представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

3. Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно функциональной) структуры управления производством,

то есть, в целом «Энергия» стала акционерным обществом закрытого типа.

Российская экономика долгое время была изолирована от западного опыта в области управления, и сейчас российским компаниям трудно переходить на новые стандарты управления, внедрять управленческие структуры новейшего типа из-за

своей неподготовленности и отсутствия доступа к современным информационным и коммуникационным технологиям. Тот путь, который западные компании проделывали в течение многих лет, постепенно видоизменяя и дополняя управленческие структуры, российские фирмы должны пройти за очень короткий период. Внедрение новых структур управления требует вложения немалых средств, часто данное обстоятельство делает невозможным применение дорогих и эффективных структур, и руководители предприятий вынуждены лишь частично модернизировать управление.

Акционерное общество закрытого типа является логичным продолжением ведения собственного дела. Если предприятие прошло все стадии существования - от предпринимательства до ЗАО, считается, что дела ведутся более чем успешно.

4. Социальная ценность – это убеждения, разделяемые человеком, группой лиц или обществом в целом касаясь поставленной цели. Важно понимать, что те **ценности**, которые приняты в конкретном обществе могут, не являться таковыми для конкретного человека.

То есть вследствие перехода к закрытому типу акционерного общества, (а это акционерное общество, акции которого распределяются среди учредителей или заранее известного ограниченного круга лиц, которые не могут отчуждать принадлежащие им акции нечленам данного общества без согласия других его членов), было бы правильно и логично, что учредители выбрали для себя такую идеологию как коллектив — это семья, и она гарантирует всем ее работникам постоянную работу.

Но есть ещё такое понятие как экономическая целесообразность, которая может возникнуть у предприятия в ходе выживания на экономическом рынке, т.е. в тех случаях, когда меняется стратегия, или, когда структура признаётся неэффективной с точки зрения задач стратегии или экономичности, происходит реорганизация. Реорганизация может иметь как глобальный характер и менять принцип построения структуры, так и решать локальные проблемы отдельных подразделений и их взаимоотношений. Любая реорганизация должна способствовать повышению упорядоченности и эффективности структуры, поэтому было сделано логичное дополнение идеологии «Энергии», что она не гарантирует постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.