

Совершенствование инструментов менеджмента корпоративных образований

© 2009 М.П. Овчинников

Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет

Формирование корпоративных структур в экономике России является объективной закономерностью концентрации капитала. Общей проблемой становится поиск наиболее совершенных моделей совместной деятельности разнообразных юридических лиц. Эти модели должны учитывать как общие требования, так и специфические требования современных крупных корпораций, деятельность которых нуждается в особых способах планирования, координации и контроля со стороны акционеров.

Ключевые слова: корпорации, интерес, модели, деятельность, координация, контроль, совершенствование.

Различие экономических интересов, согласованное поведение субъектов или их противоречие остаются очень актуальной проблемой в корпоративной экономике. Если теоретически основная проблема корпоративных отношений сводится к разделению собственности и управления, то практически она сводится к установлению баланса интересов между всеми субъектами корпорации в процессе их взаимодействия¹.

Система экономических интересов, взаимодействие субъектов корпорации исследуются многими экономистами. В работах В.В. Баюкова, М.К. Баскова, Н.Н. Бека, Т.Г. Любимовой и других достаточно подробно дана их характеристика². Интерес представляет экономическая категория и природа возникновения экономического конфликта.

В рамках обозначенной структуры взаимодействия интересы субъектов корпорации мож-

но формализовать в виде следующей таблицы (табл. 1).

К основным проблемам организации взаимодействия можно отнести следующие разрушительные воздействия на систему корпоративных отношений:

1. Противоречие между акционерами и менеджерами.

Менеджеры заинтересованы в принятии решений, увеличивающих размеры корпорации, что не всегда соответствует интересам акционеров.

2. Противоречие между акционерами и кредиторами.

Акционеры заинтересованы в привлечении заемного капитала, так как привлечение заемных средств создает эффект финансового рычага, а следовательно, повышает отдачу на собственный капитал корпорации. Кредиторы заинтересованы в увеличении собственного капи-

Таблица 1. Интересы субъектов корпорации*

Носители интересов	Интересы
Внутренняя среда	
Собственники	Сохранение и умножение капитала; получение постоянных и устойчивых доходов от собственности; право принимать окончательное решение
Менеджеры	Получение прибыли и развитие фирмы; собственные интересы (вознаграждение, независимость, власть)
Наемные работники	Высокая и стабильная заработная плата; надежность рабочего места; хорошие условия труда и высокий уровень социальной защищенности
Внешняя среда	
Государство и общественность	Создание рабочих мест, социальный мир; получение налоговых доходов; стабильность цен; поддержание рыночных отношений путем антимонопольных мер; защита окружающей среды и интересов потребителя
Поставщики	Высокие доходы и низкие расходы; стабильность договорных связей
Кредиторы	Высокие проценты; гарантированность возврата кредита; возможность влияния на фирмы
Потребители	Широкий выбор, высокое качество, низкие цены; высокий уровень сервисных услуг

* Хаустов Ю.И., Клинова С.П., Просяников В.Н. Собственность и экономические интересы. Воронеж, 2000.

¹ Долгопятов Т.Г. Становление корпоративного сектора и эволюции акционерной собственности. М., 2003.

² Генкина А. Система экономических интересов и социальной гармонии // Вопр. экономики. 1993. № 6. С. 147.

тала корпорации, что уменьшает риск потери Финистовой устойчивости корпорации.

3. Группа менее значимых проблем взаимодействия.

3.1. Противоречие между менеджментом корпорации и исполнительским персоналом.

3.2. Противоречие между кредиторами корпорации и ее менеджментом.

Действующая практика выработала ряд методических приемов проектирования управленческих структур, основным элементом которых является совет директоров, с целью снижения противоречий между субъектами корпоративных отношений.

Первый тип организационной структуры управления (ОСУ) характерен для относительно небольших промышленных предприятий разных отраслей с узкой номенклатурой выпускаемой продукции и преобладающей ориентацией на линейно-функциональные принципы построения (рис. 1).

Представим характерные черты ОСУ:

- отсутствие специализированных управленческих звеньев, обеспечивающих стратегическое планирование деятельности;

- близкое к “критическому” количество управленческих связей, замыкающихся на директоре;

- отсутствие четкой специализации управленческих звеньев на конкретных сферах бизнеса.

Второй тип ОСУ характерен для развивающихся промышленных корпоративных объединений, не относящихся к “гигантам” бизнеса, но реализующих холдинговые отношения (рис. 2).

Представим характерные черты ОСУ:

- созданы организационные условия для централизации финансовых потоков и их целевого направления на реализацию общекорпоративной программы;

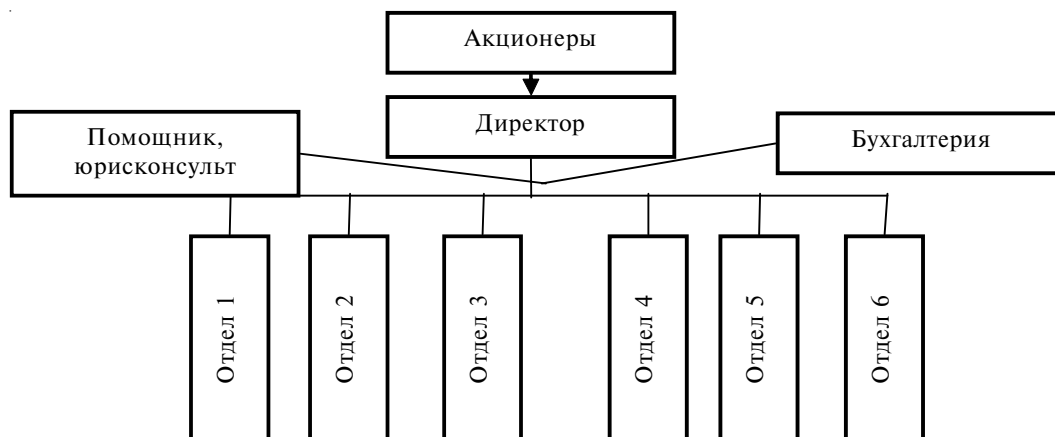


Рис. 1. Первый тип организации структуры управления

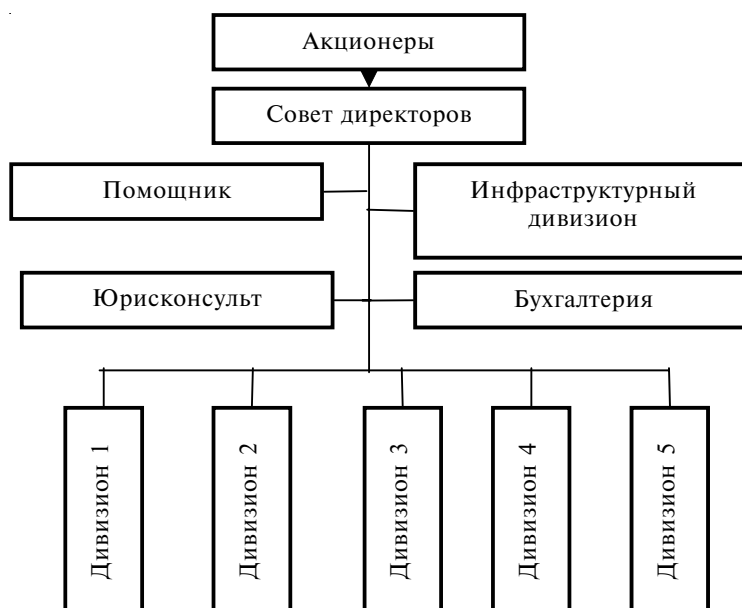


Рис. 2. Второй тип организации структуры управления

• децентрализация управления на уровень производств позволила реализовать элементы дивизионального подхода в ОСУ, включая возможности формирования бюджетов данных производств.

Третий тип ОСУ представлен корпорациями, общие функции управления которыми сосредоточены в специализированных штаб-квартирах (рис. 3).

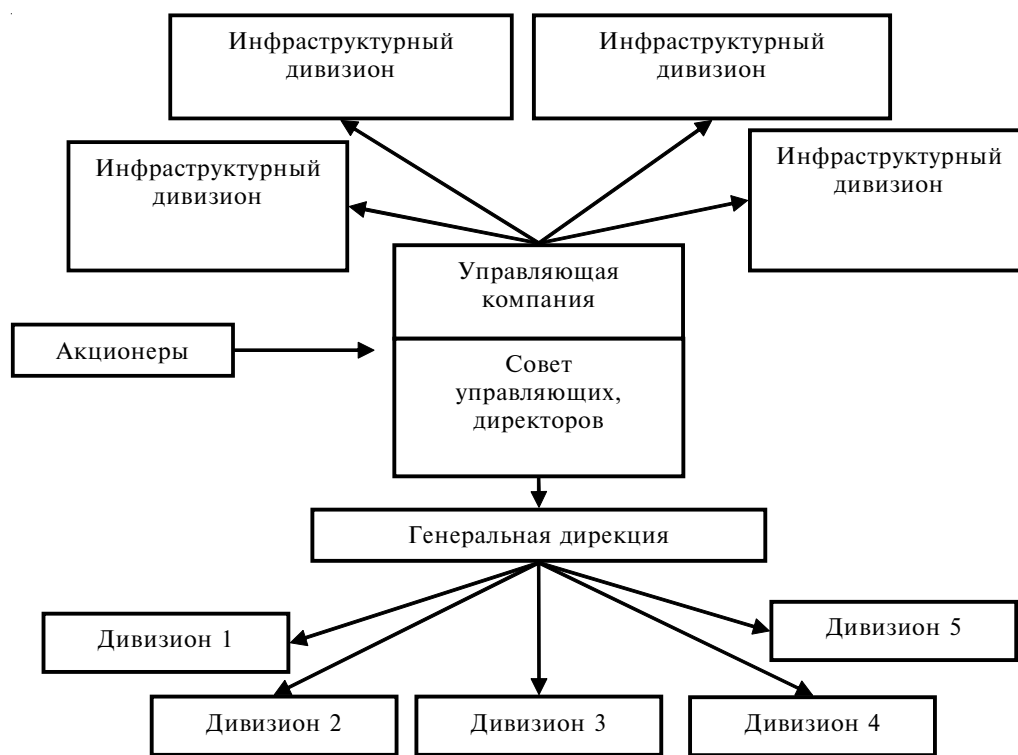


Рис. 3. Третий тип организации структуры управления

Представим характерные черты ОСУ:

• организационное сосредоточение данных функций в особой структуре - управляющей компании, которая наделяется особыми полномочиями регулировать деятельность менеджмента предприятий - участников совместного бизнеса;

• объекты управления штаб-квартиры приобретают множественный и особо сложный характер.

Далее приведем сравнительную характеристику по таким принципам, как типичные формы организации, регулирование бизнес-процессов и т.д., для выявления необходимой реформации существующих форм ОСУ (табл. 2).

Анализ организационных структур корпоративных структур в российской практике позволяет выявить следующие типичные недостатки:

1. Технично-экономическое обоснование рациональности затрат на функционирование корпоративных структур, как правило, не приводится, обоснование затрат на содержание центрального аппарата отсутствует.

2. Наблюдается чрезмерное увлечение созданием новых юридических лиц, на которые возлагаются функции регулирования деятельности. При этом должного внимания проектированию рациональной структуры капитала управляющих компаний не уделяется.

3. Рациональное разделение функциональных обязанностей между аппаратами управления и предприятиями-дивизионами по принци-

пу централизации выполнения стратегических задач оставляет желать лучшего.

4. Контроль акционеров и советов директоров за построением и функционированием ОСУ, как правило, носит слишком общий характер.

Как следствие, в составе аппарата управления корпорации нередко присутствуют избыточные подразделения, не отвечающие принципам функциональной замкнутости и четкой ответственности, реализующие личные интересы генеральных директоров, не обеспеченные своевременной регламентацией задач, функций, прав и т.д.

Четвертый тип ОСУ

Важнейшим направлением совершенствования ОСУ является формирование рационального состава функций, прежде всего, на уровне контрольных подразделений. Это подразумевает в организационном плане выделение комплекса работ, связанных, во-первых, со стратегическим планированием, во-вторых, с контролем корпоративных финансов и экономики в целом. Та-

Таблица 2. Сравнительная характеристика ОСУ

№ п/п	Тип	1-й тип	2-й тип	3-й тип
1	Размер объединения	Малые	Средние	Крупные
2	Схема управления	Линейно-функциональные	Линейно-функциональные, дивизиональные	Дивизиональные
3	Специализация	Промышленные предприятия	Холдинги, ФПГ, концерны	ТНК, альянсы, консорциумы
4	Типичные формы организации	ООО, ЗАО	ЗАО, ОАО	ОАО
5	Стратегическое планирование	Отсутствует	Диверсификация производственных звеньев, централизация финансовых потоков	Диверсификация производственных, корпоративных и финансовых звеньев
6	Высший орган управления	Директор, главный инженер	Материнская компания	Штаб-квартира
7	Подразделения корпоративной специализации (маркетинг, совершенствование структур управления, внедрение корпоративной культуры)	Отсутствует	Служба корпоративного планирования, служба регулирования производства	Экспертный совет, департамент развития бизнеса
8	Дочерние предприятия	2-3	Подконтрольные дивизионы	Мультидивизиональная международная диверсификация
9	Регулирование бизнес-процессов	Отсутствует	Корпоративная служба	Внешний консалтинг
10	Контроль акционерного капитала	Главный бухгалтер	Аудиторская фирма	Аудиторская фирма, независимые инвесторы
11	Главная задача управления ОСУ	Повышение ответственности за выполнение приказов, распоряжений	Приемлемое равновесие между управлением и интеграционной деятельностью	Управление интегрированными корпоративными структурами

кой подход позволит увеличить контроль со стороны акционеров. Пример функциональной регламентации деятельности звеньев корпоративного объединения по этим двум “блокам” приведен ниже (рис. 4).

“Служба” стратегического и корпоративного планирования. Общим назначением службы является формирование и поддержание устойчивого функционирования системы общекорпоративного стратегического и текущего планирования в группе предприятий.

“Служба” корпоративных финансов и экономики. Общим назначением “Службы” является формирование общекорпоративных стратегических и текущих планов финансового и экономического развития на основе проведения оценки и анализа состояния финансов и экономики предприятий группы.

Согласно предложенному подходу, методом анкетирования типы ОСУ в целях совершенствования сравнивались по 14 факторам. Факторы в основном характеризуют управленческий аспект.

В анкетировании приняли участие около 30 экспертов из различных областей (табл. 3).

На основе таблицы можно сделать следующие выводы:

- 1-й и 2-й типы в основном характеризуются гибкостью и экономичностью, но вместе с тем отсутствует корпоративный контроль и наблюдается заниженный приоритет поставленных целей акционерами;

- 2-й и 3-й типы отличаются друг от друга корпоративными факторами, к которым относятся достижение эффекта от масштаба, снижение транзакционных издержек, коммерческими рисками и экономической эффективностью. Это обусловлено более развитой организационной структурой и адаптированностью к экономическим изменениям;

- 3-й и 4-й типы различия в основном связаны со снижением корпоративных рисков и повышением контроля над управлением корпоративным образованием.

Общий итог анкетирования составил 49 в пользу 4-го типа против 44 3-го типа.

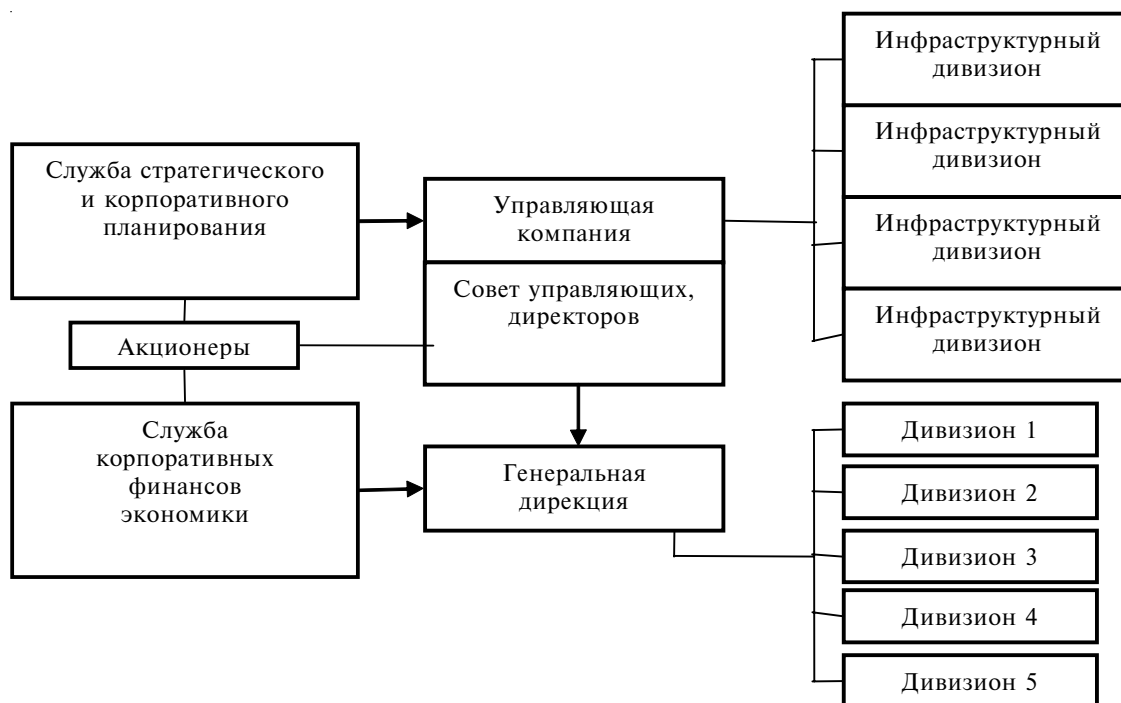


Рис. 4. Направление совершенствования ОСУ в корпорации

Таблица 3. Сравнительная характеристика ОСУ по итогам анкетирования

№ п/п	Характеристика	1-й тип	2-й тип	3-й тип	4-й тип
1	Ориентированность на реализацию целей и функций управленческой деятельности	1	1	2	3
2	Адекватность	2	4	3	3
3	Оперативность	4	4	3	3
4	Надежность	1	2	3	3
5	Простота и Логичность	2	3	2	2
6	Уровень корпоративной управляемости	1	2	3	4
7	Уровень экономической эффективности	1	3	4	4
8	Уровень ресурсной обеспеченности	1	3	3	4
9	Уровень общекорпоративной организационной культуры	1	2	4	4
10	Снижение транзакционных издержек	1	1	4	4
11	Достижение эффекта за счет увеличения масштаба	1	2	4	4
12	Экономия за счет централизации компаний	1	2	4	4
13	Общекорпоративный контроль	1	1	3	4
14	Коммерческие риски	1	1	2	3
15	Значение	19	31	44	49

В заключение следует отметить, что основным моментом, который можно выделить для совершенствования ОСУ, является следующий: в настоящее время существует конфликт интересов между акционерами и наемными топ-менеджерами, одни стремятся увеличить стоимость компании, другие увеличить собственное благополучие. Необходимо разработать новый механизм выработки стратегических целей и строгий контроль исполнения поставленных целей.

Те документы, которые регламентируют деятельность топ-менеджеров и которые разрабатываются внутри корпорации для дополнительной регламентации, носят только формальный характер, немало случаев обмана акционеров и актов рейдерства. Для этого следует четко понимать, что существующие ОСУ не отвечают реалиям, необходимо реформирование, притом начиная с самих акционеров, потому что от них все исходит - и желания, и корпоративная стратегия.

Поступила в редакцию 01.11.2009 г.