

SOME STRATEGIC ISSUES RELATING TO FOCUSING, FORWARDING AND SYNERGISM

*V. H. ARAKELYAN
H. A. MARGARYAN
M. MARTIROSYAN*

The article analyses some issues relating to strategy of focusing, forwarding, synergism and basic effective principles of their implementation in business.

МЕХАНИЗМ И ПОКАЗАТЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА

И. А. ДЖИМШИТАШВИЛИ

Для современного состояния бизнеса развивающихся стран характерно возрастание значимости корпоративного стратегического управления. Значительная часть бизнеса уже перешла количественный предел (70 - 100 чел.), до которого еще возможно, а при определенных условиях и желательно управлять организацией на неформальной основе. Затем вступает в силу эффект Коуза¹ - возникновение особой категории затрат, растущих с увеличением размеров компаний: рост числа уровней иерархии, более благоприятная почва для злоупотреблений при значительном усложнении контроля, быстрое нарастание трудностей координации решений и действий.

Важность проблем корпоративного стратегического управления в современном постсоветском пространстве уже не подлежит сомнениям и подтверждается разными, регулярными встречами и заседаниями представителей данной сферы.

Одно из слабых мест компаний состоит в том, что создавшие их предприниматели останавливаются на уровне оперативного управления, хотя рост размеров бизнеса объективно заставляет их заниматься стратегическим управлением. Западная схема, когда компания, достигнув определенного размера или масштаба деятельности, акционируется и превращается из частной в публичную, а затем продолжает работать под командой наемных управленцев, в постсоветских странах не работает, отчасти из-за отсутствия в странах полноценного фондового рынка, отчасти - из-за негарантированных отношений собственности (когда велик риск того, что собственность незаконно отнимут). В результате предприниматели становятся посредственными менеджерами.

¹ Коуз Р. Г. Природа фирмы\Теория фирмы, СПб., 1995г.

На первый взгляд все кажется очень простым: по мере роста компании собственник-предприниматель передает оперативное управление в руки наемных профессиональных менеджеров, а сам занимается вопросами стратегического развития компании. Однако такое решение наталкивается на сильный барьер недоверия: передать оперативное управление своим бизнесом в руки посторонних людей означает серьезную опасность потери этого бизнеса. Менеджеры начнут управлять бизнесом не в интересах законного собственника (его права в данных странах недостаточно защищены), а в своих собственных интересах. Для этого он создает «ручные» советы директоров и т.п. После нескольких лет такой «работы» бизнес может незаметно поменять собственников.

К тому же в постсоветских странах практически отсутствует объективный внешний рыночный контроль за деятельностью менеджеров. Финансовые рынки развиты слабо, а потому курсы ценных бумаг не отражают реальной стоимости компаний. Не существует финансовых инструментов, доходность которых можно было бы взять за основу при определении величины ставки дисконтирования. Из-за этого очень трудно определить реальную стоимость компании, увеличение которой составляет главный объективный показатель качества работы менеджеров.

Решение этой проблемы, актуальной для многих развивающихся стран, непросто. Один из возможных путей состоит в создании промежуточной модели управления бизнесом, которую иногда называют предпринимательской моделью корпоративного управления². В этой модели не существует жесткого разделения функций между собственниками и менеджментом. Напротив, создается некоторое «управленческое ядро», в которое входят отдельные представители собственников, совета директоров и менеджеров. Это ядро представляет собой своего рода внутреннее закрытое акционерное общество, сформировавшееся неформальным путем и подменяющее все формальные механизмы корпоративного управления. В рамках этого ядра идет непрерывная борьба за перехват реальной власти (передел собственности), снижающая эффективность управления компанией. Тем не менее, по нашему мнению, такая несовершенная модель может послужить первым шагом на пути построения более эффективной модели корпоративного управления.

Дело в том, что нельзя механически перенести ту или иную хорошо зарекомендовавшую зарубежную модель управления - в различных условиях одна и та же модель управления может вести себя по-разному. Некоторое время назад зарубежные консультанты настойчиво предлагали отечественному бизнесу англо-американскую модель корпоративного управления. Но, во-первых, она относительно хорошо работает только в условиях развитого фондового рынка, которого еще нет в Грузии. Во-вторых, скандал с «Enron» показал, что эта модель даже в условиях развитой

² Константинов Г., Липсиц И., Филонович С. Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт, 25 февраля 2002 г.

экономики не безупречна. Рыночный контроль за деятельностью менеджеров, увязка вознаграждения топ-менеджеров с ростом акционерной стоимости компании и т.д. не предохраняют от злоупотреблении менеджеров «в особо крупных размерах».

На самом деле каждая страна может и должна выработать свою собственную модель корпоративного управления, учитывающую конкретную специфику национальной экономики. В этом плане представляет интерес сопоставление корпоративных моделей, действующих в различных странах³ (см. табл.).

Модель корпоративного управления различных стран

	США	Германия	Япония	ПСС⁴
Система ценностей	Индивидуализм	компромисс	Доверие	Неопределенность
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки	Близость к власти
Временной горизонт	Краткосрочный	Долгосрочный	Долгосрочный	Сиюминутный
Стоимость капитала	Высокая	Средняя	Низкая	Неопределенная
Основная бизнес-единица	Компания	Холдинг	ФПГ	Конгломерат
Оплата менеджмента	Высокая	Средняя	Низкая	Вариативная
Структура капитала	Распыленная	Концентрированная	Концентрированная	Скрытая

Из этого сопоставления видно, что в большинстве странах бывшего СССР модель корпоративного управления находится в процессе становления. При этом, поскольку бизнес-среда, в которой приходится действовать компаниям данных стран, характеризуется крайней неопределенностью, изменчивостью и рискованностью, крайне важен системный подход к оценке разнородной коммерческой информации, позволяющей принимать верные решения в сложных условиях, не имеющих прецедента в прошлой деятельности. И для этого не нужно пренебрегать западным опытом. Возможно, только в рамках программы Master of

³ **Константинов Г., Липсиц И., Филонович С.** Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт, 25 февраля 2002 г., N 8, с. 25.

⁴ ПСС – Пост Советские Страны.

Business Administration можно подвести новое поколение отечественных топ-менеджеров к пониманию необходимости обосновывать свои решения комплексно, системно используя знания и инструменты самых различных областей бизнес-технологии.

Практическому использованию значительного потенциала роста отечественных предприятий мешают некоторые более распространенные недостатки:

- Неэффективное использование производственных мощностей или же неимение современных. Основными способами повышения использования мощностей становится сокращение времени простоя оборудования из-за поломок, переналадок, обеспечение максимальной технической возможной скорости работы линий, незначительный объем инвестиций в новое оборудование, модернизация оборудования.

- Низкое качество продукции и высокий уровень брака. Эти проблемы вызваны низкой стабильностью производственного процесса, когда предприятие не может поддерживать высокие операционные параметры в течение длительного времени. Улучшение этой ситуации требует изменения отношения работников к проблемам производства. Успех наступает, когда они понимают важность стоящих перед ними задач, учатся совместно решать проблемы и нести ответственность за свои действия.

Существенным недостатком многих создаваемых корпоративных структур является отход от запланированных мероприятий и целевых рубежей организационных проектов и постепенная утрата ими своего первоначального имиджа. Вместо выполнения функций общекорпоративного регулирования и контроля центральные компании начинают заниматься собственной коммерческой деятельностью или выполнением отдельных поручений предприятий-участников. Нередко материнские компании холдинговых структур сосредотачивают усилия не на стратегических целевых рубежах корпорации в целом, а на манипулировании финансовыми потоками.

На наш взгляд, одной из важнейших задач акционеров и управляющих корпораций является обеспечение реализации наиболее существенных элементов базового организационного проекта. Во всяком случае, именно на основе содержащихся в нем организационных решений (естественно, если эти решения жизнеспособны) можно обеспечить реальность интеграционного взаимодействия и достижение синергического эффекта корпорирования. Другое дело, что следование постулатам организационного проекта в жизни - дело несравненно более сложное, чем разработка проекта, даже весьма совершенного. Тем не менее, управленческий потенциал центральных компаний и базовых предприятий корпорации должен быть достаточен для реализации именно тех задач, ради которых создавалось объединение.

Следовательно, в общей системе корпоративного управления должен быть задействован механизм управления реализацией важнейших пока-

зателей (критериев, параметров) организационного проекта. Принципиальными методическими положениями данного управленческого механизма являются следующие:

1. Цели и задачи реализации основополагающих требований организационного проекта создания корпорации должны быть отражены в учредительных документах корпоративной структуры (Договоре о создании ФПГ, Уставе центральной компании и т.п.).

2. На период становления корпорации (2-3 года) высшим менеджментом должны быть установлены качественные и количественные критерии совместной деятельности, реализующие основные требования организационного проекта.

3. Оценка деятельности управляющих центральной компании корпорации должна проводиться акционерами с использованием регламентированных показателей степени реализации организационного проекта. В четкую зависимость от данных показателей следует поставить систему стимулирования труда управляющих.

4. Показатели реализуемости организационного проекта должны быть регламентированы не только на общекорпоративном уровне, но и на уровне ведущих хозяйственных бизнес-единиц компании.

5. Управленческий механизм реализации организационного проекта не выделяется в качестве самостоятельного подразделения (центральной компании), а регламентируется через содержание функций и оценочных показателей подразделений в составе принятой организационной структуры.

6. Представители центральной компании в органах управления предприятий-участников должны обеспечивать контроль степени соблюдения целевых показателей организационного проекта на данном уровне.

7. В организационном проекте должны быть регламентированы основные показатели его реализуемости.

С учетом экономической сущности корпоративной деятельности можно рекомендовать следующий перечень целевых нормативных показателей, включаемых в управленческий механизм реализации организационного проекта:

1. Показатели, относящиеся к деятельности центральных (управляющих) компаний корпораций:

1.1. Общий размер оплаченного уставного капитала центральной компании.

1.2. Абсолютная и относительная доля каждого предприятия-участника в уставном капитале центральной компании.

1.3. Годовые объемы целевого финансирования деятельности центральной компании со стороны предприятий-участников.

1.4. Соотношение объемов собственной коммерческой деятельности и работ по выполнению общекорпоративных функций управления (в том числе, консалтингу предприятий-участников).

1.5. Уровень управляемости корпорацией со стороны центральной компании, определяемый удельным весом предприятий-участников, в которых принятие важнейших управленческих решений может быть проконтролировано (в том числе, блокировано) центральной компанией.

2. Показатели, относящиеся к реализации перспективных корпоративных программ:

2.1. Удельный вес ресурсного обеспечения приоритетных программ корпорации в общих объемах финансирования основного и оборотного капитала.

2.2. Достижение запланированных объемов производства и реализации продукции по важнейшей номенклатуре корпорации.

2.3. Степень выполнения (по срокам, объемам) инвестиционных обязательств участниками корпорации (финансовыми, промышленными структурами) по совместно реализуемым проектам.

2.4. Степень выполнения участниками (по срокам, номенклатуре, финансированию) мероприятий по обеспечению реализации корпоративных программ.

2.5. Степень выполнения программных заданий по привлечению внешних инвестиций (по срокам, объемам).

3. Показатели, относящиеся к эффективности интеграционного взаимодействия участников:

3.1. Степень выполнения запланированного уровня внутрикорпоративных поставок продукции.

3.2. Степень выполнения заданного уровня реализации продукции предприятия через общую торговую (дилерскую) сеть.

3.3. Удельный вес инвестирования в совместно выполняемые проекты («технологические цепочки») в общих объемах инвестиционной программы корпорации.

3.4. Удельный вес платежно-расчетных операций, проводимых через уполномоченный банк корпорации.

3.5. Удельный вес предприятий, акции которых переданы в уставный капитал или доверительное управление центральной компании.

3.6. Доля перекрестного владения акциями внутри корпорации.

3.7. Степень выполнения запланированных рубежей по достижению синергического экономического и социального эффекта совместной деятельности.

Безусловно, что данный перечень целевых показателей реализации организационного проекта является примерным, нуждающимся в конкретизации с учетом ситуации корпоративной деятельности. Важно отметить, что отработка соответствующих целевых показателей и использование их как «стержня» управленческой деятельности особенно важно для периода становления корпорации. Постепенно, по мере формирования реального экономического механизма и отработки способов эффективного интеграционного взаимодействия содержание целевых

нормативов управления трансформируется применительно к текущей хозяйственной практике. Следовательно, целевой механизм управления реализацией организационного проекта корпорации является тем «мостиком», который ведет от идеальной модели к реальной организационной практике интеграционного взаимодействия.

При внезапном ухудшении макроэкономической ситуации меньше всего страдают компании, которые повседневно занимаются совершенствованием производства, реализуют инвестиционные проекты с максимальной чистой приведенной стоимостью, выпускают продукцию с низкими затратами, высоким качеством и в оговоренные заранее сроки.

СПИСОК ИСПОЛЪЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Андронов В. В.** (2003) Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях: монография. М.: Экономика.
2. **Богатко А. Н.** (2001) Система управления развитием предприятия. М.: Финансы и статистика.
3. **Казанцев А. К.** (2004) Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. М.: Экономика.
4. **Мащенко В. Е.** (2003). Системное корпоративное управление. М.: Сирин
5. **Щиборщ К.** (2001). Вертикальная интеграция в промышленных компаниях: основные преимущества и недостатки. Маркетинг. N 6.

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԵԽԱՆԻԶՄԸ ԵՎ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԸ

Ի. Ա. ԶԻՄՇԻՏԱՇՎԻԼԻ

Հոդվածը նվիրված է հետխորհրդային ժամանակաշրջանում գործող ազգային կազմակերպությունների կառավարման հիմնահարցերին: Հեղինակը նշում է այն հիմնական հանգամանքներն ու թերությունները, որոնք խանգարում են հայրենական արտադրություն իրականացնող ընկերություններին շարունակել իրենց գործունեությունը: Առաջարկվում է կառավարման մեթոդների ու ցուցանիշների վերլուծության մեխանիզմ, որի օգնությամբ կարելի է զարգացնել կազմակերպության գործունեությունը:

MECHANISM AND INDICATORS OF AN ORGANIZATION PROJECT MANAGEMENT

I. A. JIMSHITASHVILI

Importance and importance of problems of corporate strategic management in the modern post-Soviet territory is not subject to doubts any more and proves to be true by different, regular meetings and sessions of representatives of the given sphere.

In the article are noted the basic lacks which disturb to the practical use of considerable potential of growth of the national enterprises. An essential lack is the withdrawal from the planned actions and target boundaries of organizational projects and gradual loss of the initial image.

Methodical positions of the administrative mechanism of realization of the major indicators of the organizational project are offered. Also the list of the target standard indicators included in the administrative mechanism of realization of the organizational project is recommended.