

В.П. КУЗНЕЦОВ, доктор экономических наук, профессор, НГПУ им. К.Минина, e-mail: keo.vgipu@mail.ru

АНАЛИЗ СИСТЕМ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИИ

V.P. Kuznecov

SYSTEMS ANALYSIS AND CONTROL FUNCTIONS CORPORATION

В статье исследуются основные идеи формирования корпоративной стратегии организационного развития. На основе проведенного анализа делается вывод о том, что реализация функции управления организационным развитием корпорации является новым и чрезвычайно важным направлением деятельности высшего руководства корпорации, охватывает все направления деятельности корпорации и распространяется на всех ее участников.

Ключевые слова: промышленность, корпорация, функции, система управления.

The article examines the basic ideas of corporate organizational development strategy. Based on the analysis concludes that the implementation of the functions of management of organizational development corporation is a new and extremely important activity of senior management corporation, covers all activities of the corporation and distributed to all participants.

Keywords: industry, corporation, functions, control system.

Одним из ключевых вопросов в исследовании методологии корпоративного менеджмента является выявление и формирование функций корпоративного управления. Функции корпоративного менеджмента – это виды управленческой деятельности органов управления корпорацией, необходимые и достаточные для достижения корпоративных целей и, в первую очередь, синергетического эффекта корпорации. «Работа» над синергетическим эффектом в корпорации включает:

- выявление, анализ показателей синергии совместной деятельности;
- планирование показателей синергии (постановка соответствующих целей, организация и контроль их выполнения, наращивание потенциала управляемости);
- учет факторов синергии на всех стадиях жизненного цикла корпорации.

Эффективность ее реализации (системы функций корпоративного управления) основана на адекватном уяснении высшим менеджментом корпорации возможностей взаимодополнения деятельности ее участников в подготовке и выполнении общих программ и проектов, создании совместных фондов, внедрении общекорпоративных норм и правил, технологий принятия согласованных решений, формировании корпоративной философии и корпоративной культуры.

Поддержание высокого уровня синергии и эффективности интегрированного взаимодействия участников корпорации возможно только при условии грамотной постановки общесистемных функций корпоративного менеджмента, в первую очередь, стратегического управления, включающих общекорпоративные перспективные планы и программы совместной деятельности в функциональных областях (производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации и инвестиции).

В работе обоснован состав функций корпоративного управления, отвечающий поставленным задачам. Условно система функций корпоративного управления делится на общесистемные и функциональные (рисунок 1).

Общесистемное корпоративное развитие охватывает деятельность корпорации как целостной системы, а функциональное управление нацелено на достижение корпоративных

целей в конкретных областях: производстве, маркетинге, финансах, инновационных проектах, персонале.

Функция стратегического корпоративного управления включает разработку и развитие стратегического видения места корпорации на рынке; разработку корпоративной миссии, установление корпоративных целей, определяющих направления деятельности корпорации; разработку стратегий развития корпорации; разработку корпоративной политики в функциональных областях.

Корпоративная стратегия организационного развития охватывает все направления деятельности корпорации и распространяется на ее участников. Она состоит в решении вопросов о том, как развивать, диверсифицировать корпорацию, в какие отрасли, как утверждать деловые принципы корпорации в новых областях, как обеспечить конкурентное преимущество. В работе проблема выбора стратегии организационного развития корпорации путем диверсификации рассмотрена отдельно как наиболее актуальная для отечественных корпораций [3].

Разработка общекорпоративной стратегии является одной из основных функций материнской организации. Взаимоувязывание материнской и дочерних стратегических целей функционирования становится обязательным элементом в корпоративном управлении; его отсутствие приведет к распаду корпорации как единой целостной системы.



Особое значение на этом этапе имеет развитие стратегического видения и миссии корпорации, состоящих из интегрированной совокупности стратегических видений и миссий отдельных организаций, входящих в объединение. Совет директоров должен определить возможные потребности корпорации на 5-10 лет вперед. Для российских корпоративных объединений, находящихся на этапе формирования структуры, данный вопрос становится особенно актуальным. Современные условия функционирования бизнеса как в России, так и за рубежом однозначно указывают на ускорение процессов формирования различного рода интеграционных образований.

Устанавливая миссию, корпорация определяет сферу своей деятельности и услуги, предлагаемые обществу, в общем смысле указывая предназначение своего существования во внешней среде. Все это невозможно без разработки концепции долгосрочного развития корпорации, а значит неразрывно связано со стратегическим видением. И миссия, и стратегическое видение должны постоянно актуализироваться, быть понятными персоналу корпорации и разъяснять ее развитие в будущем.

Следующая функция корпоративного управления – разработка корпоративной политики в функциональных областях корпорации: производственная деятельность, маркетинговые исследования, финансы, инновационная и инвестиционная деятельность, персонал. В зарубежных корпорациях данному вопросу уделяется большое внимание и, как правило, исследования доводятся до каждого работника в виде публичных документов. Политика в области стратегии тяготеет главным образом к стимулированию, оказанию поддержки сильным предложениям и подавлению слабых, формированию коалиций по конкретным вопросам и к достижению консенсуса.

Статистические опросы, проводимые среди российских корпораций, свидетельствуют, что проблема разработки корпоративной политики в функциональных областях стоит наиболее остро.

Данные исследований показывают, что даже в указанных областях работа материнской организации проводится слабо. По мнению автора, в производственной деятельности необходима координация работ по налаживанию эффективной интеграции между участниками корпорации. В области маркетинга проводятся исследования, но они носят фрагментарный характер, в то время как именно они позволяют верно определить стратегическое видение корпорации. В области финансов чаще всего происходит перераспределение финансовых потоков в пользу материнской организации.

В российских корпорациях наиболее остро стоят вопросы инновационной и инвестиционной деятельности. Современные условия ведения бизнеса требуют от организаций создания условий для привлечения стратегического инвестора, что невозможно без наделения его имущественными правами в корпорации. Процессы глобализации, ужесточение конкурентной борьбы обязуют компанию к поиску новых технологий для создания более конкурентоспособных товаров. Российская действительность усугубляется еще и тем фактом, что основные производственные мощности полностью или частично морально и технически изношены. Поэтому приход «нового эффективного» собственника должен сопровождаться и привлечением инвестиций, и реализацией программ на реконструкцию, модернизацию и перевооружение производственных мощностей [1].

Следующая область – персонал – считается абсолютно «забытой» с точки зрения корпоративного управления. В корпорациях с мировым именем этому вопросу придается особое значение, поскольку именно он формирует корпоративную культуру – основу достижения поставленных целей, успех среди покупателей, долгожительство на мировых рынках. Корпоративное управление персоналом может включать: подбор и расстановку управленческих кадров на материнской и дочерних организациях, повышение квалификации, создание сквозной системы подготовки персонала. По мнению автора,

российским корпорациям следует воспользоваться богатым опытом зарубежных партнеров, прежде всего японских.

Важную роль в корпоративном управлении играет функция организационного развития, в рамках которой разрабатывается и актуализируется организационно-правовая документация в масштабах корпорации, в том числе совокупность стандартов и методик, регламентирующих деятельность персонала всех участников корпорации.

Реализация функции управления организационным развитием корпорации является новым и чрезвычайно важным направлением деятельности высшего руководства корпорации. В рамках этой функции осуществляется долгосрочное организационное проектирование корпорации в целом и без исключения организаций-участников корпорации, разработка методического обеспечения работ по стандартизации управленческих процессов, актуализируется организационный проект корпорации. Корпоративное организационное развитие осуществляет анализ и создание организаций корпоративной инфраструктуры, обеспечивающих гармоничное развитие корпорации; а также создает систему корпоративных документов (стандартов), регламентирующих всех без исключения членов корпорации и их функциональные и производственные подразделения [2].

Функция информационного развития обеспечивает создание и актуализацию интегрированной (в масштабах корпорации) информационной системы на базе компьютерно-телекоммуникационных сетей и развитых программно-математических методов.

Одним из наиболее распространенных приемов является прием установки на предприятиях современных автоматизированных информационных систем, одна из которых – система ERP (планирование ресурсов предприятия).

Система ERP ориентирована на работу со всей информацией, решение типовых задач в корпорации с разнесенными территориальными ресурсами; в нее включаются необходимые для функционирования ресурсы, процесс производства продукции, ее складирование и транспортировка, расчеты по заказам клиентов (сбыт).

Функциональный состав системы ERP включает: планирование продаж и производства; управление спросом; укрупненное планирование мощностей; основной план производства; планирование потребностей в материалах; спецификация изделий; планирование потребностей в мощностях; маршрутизация/рабочие центры; управление на уровне производственного цеха или производственный график; управление вводом/выводом мощностей; управление закупками, запасами и продажами; управление финансами; управление персоналом; управление затратами; управление проектами/ программами; проектирование продукции и технологических процессов; прогнозирование.

Учитывая тенденции развития российских компаний и возможные объемы инвестиций, которые должны быть распределены на длительный промежуток времени, следует вывод, что в ближайшее время большинство корпораций должно будет освоить подобные современные автоматизированные системы. Однако следует отметить, что для эффективного использования информационных технологий необходимо иметь прозрачную структуру бизнеса и прописанную информационную стратегию, которые отсутствуют у многих российских компаний.

Функция управления собственностью, включая управление пакетами акций дочерних и зависимых организаций, также существенно влияет на целостность корпорации. Политика материнской организации в этом направлении реализуется обычно путем консолидации пакетов акций и переходом в конечном итоге на единую корпоративную акцию. Последние процессы особенно активно проходят в настоящее время в отечественных нефтяных компаниях. Функция управления собственностью (имуществом) включает: контроль финансового рынка; анализ угроз внешней среды, в том числе угрозы банкротства, перехода контроля к кредиторам, враждебного поглощения, смены менеджеров и т.п.; правление «уставной» деятельностью материнской, дочерних и зависимых организаций – контроль за

проведением общих собраний акционеров, выборных органов, а также менеджеров корпорации от лица ее владельцев.

Корпорация как субъект рыночной экономики функционирует в конкретных условиях, производит определенную продукцию, проводит маркетинговые исследования, осуществляет финансовые операции и т.п. Все эти процессы требуют текущего и оперативного планирования, контроля и координации деятельности всех участников корпорации. Реализация перечисленных процессов осуществляется в рамках корпоративного управления в функциональных областях: производство, маркетинг, финансы, инновации, персонал.

Подчеркнем особую важность функции управления финансами корпорации, являющейся основой определенных институциональных соглашений, обеспечивающих трансформацию сбережений в инвестиции и распределяющих ресурсы среди организаций-участников корпорации в индустриальном секторе. Реализуется эта функция с помощью специально созданных корпоративных финансовых институтов, прежде всего, коммерческих банков.

Реализация сущностных особенностей корпоративного управления требует представления многообразных внутрикорпоративных факторов в виде определений системы, позволяющей в конечном итоге регламентировать процесс корпоративного управления. Ядром этой системы является организационный механизм корпоративного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецов, В.П. Корпоративный менеджмент в машиностроении: учебное пособие. / В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев. – 2-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород: НГПУ им. К. Минина, 2012. – 351 с.
2. Экономика предприятия: Учебник для вузов, 5-е изд. / Под ред. оказ. В.М. Семенова. – Спб.: Питер, 2008. – 416 с.
3. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.

© Кузнецов В.П., 2014