

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

На правах рукописи

Широковских Сергей Александрович

Совершенствование механизма управления корпоративными структурами в промышленности России

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена в Российской Академии предпринимательства

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Лясников Николай Васильевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Секерин Владимир Дмитриевич

кандидат экономических наук, доцент
Высоцкая Наталья Владимировна

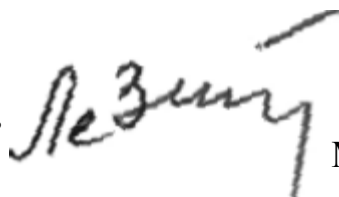
Ведущая организация: (МосГУ) ННОУ ВПО «Московский
гуманитарный университет»

Защита диссертации состоится «11» октября 2011 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д. 521.007.01 при Российской Академии предпринимательства по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российской Академии предпринимательства.

Автореферат разослан « » сентября 2011 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук



М.Л. Лезина

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Российская экономика все в большей степени приобретает черты корпоративной экономики, основанной на создании крупных объединений. При этом формы, способы и методы интеграционных процессов различны и определяются, как правило, целевыми стратегическими интересами объединяемых организаций: восстановлением разрушенных в результате ускоренной приватизации технологических цепочек, повышением конкурентоспособности, диверсификацией бизнеса и т.п. В конечном счете, основной целью интеграции является повышение эффективности компаний, однако в этом случае простого объединения активов уже недостаточно. Рыночная практика выработала целый ряд организационно-экономических механизмов, которые способны обеспечить эффективное с экономической точки зрения функционирование корпоративных структур. Одним из таких, и в то же время достаточно универсальным механизмом обеспечения деятельности любого хозяйствующего субъекта в рыночных условиях, остается стратегическое управление.

Проблема, однако, состоит в том, что многие российские корпоративные структуры оказываются пока неготовыми к полномасштабному использованию инструментов стратегического управления. Вопросы, требующие выбора верных стратегических направлений, из года в год не находят разрешения. Руководители не могут выбрать правильный баланс между специализацией и диверсификацией производства, установить стабильные взаимовыгодные отношения со смежными предприятиями, определить наиболее перспективный для своего предприятия сегмент рынка, оптимальное соотношение между централизацией управления и самостоятельностью подразделений предприятия и т.п.

В этой связи важнейшим фактором, определяющим реальную эффективность стратегии на практике, должен стать системный подход к совершенствованию механизма управления корпоративными структурами на основе конкурентных стратегий, который бы позволил не только решать

конкретные задачи в складывающейся рыночной ситуации, но и позволил быстро реагировать на изменяющиеся условия современной экономики.

Таким образом, совершенствование механизма управления корпоративными структурами, отвечающего условиям российской экономики и состоянию уровня любых хозяйствующих субъектов, является актуальной исследовательской и практической задачей.

Степень разработанности проблемы.

Исследования проблем управления, формирования и развития корпоративных структур, эффективности проводимых преобразований субъектов хозяйствования нашли отражение в работах отечественных и зарубежных ученых.

Различные теоретические и практические подходы к процессу корпоративных преобразований и отдельные аспекты управления организационными изменениями в корпоративных структурах отражены в работах таких отечественных ученых, как С.Б.Авдашева, А.В.Балабанова, О.С.Виханский, В.В.Гончаров, В.Е.Дементьев, М.А.Керашев, Г.Б.Клейнер, В.А.Крюков, Ю.С.Кудинов, А.И.Кузовкин, П.И.Ламанов, Д.С.Львов, А.К.Матыцин, Б.З.Мильнер, А.С.Некрасов, Ю.В.Овсиенко, А.А. Полиди, Г.Я. Рубин, В.Л.Тамбовцев, Ю.В.Шишков и др.

Существенный вклад в развитие современного корпоративного управления внесли зарубежные авторы: М. Адельман, А.Алчян, М. Альберт, М. Аоки, Дж.Гэлбрейт, Г.Демсец, П.Джоскоу, С.Гроссман, Б.Клейн, Р.Коуз, Д.Норт, С.Мастен, М. Мескон, Р.Нельсон, Г.Саймон, Ж.Тироль, Ф. Хедоури, А.Чандлер, О.Уильямсон, С.Уинтер, О.Харт, Т.Эггертссон, К.Эрроу.

Теоретические и практические подходы к процессу корпоративных преобразований и отдельные аспекты управления организационными изменениями на предприятиях исследованы недостаточно глубоко, что вызвано двумя основными причинами. Первая из этих причин связана с относительной новизной хозяйствующих субъектов этого вида и особенностями их формирования и развития в России, а второй причиной

является большая сложность и множество специфических факторов совершенствования механизмов корпоративного управления.

Глубина проблемы, её актуальность и возрастающая практическая значимость определили выбор темы, объекта и предмета исследования, а также цель и задачи настоящей работы.

Целью диссертационного исследования является разработка научных и методических основ формирования и эффективного управления развитием корпоративных структур, на основе совершенствования механизма управления.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- уточнить и дополнить понятия корпорации, корпоративной структуры, выявить и классифицировать факторы, определяющие формирование и развитие корпоративных структур;

- обобщить и систематизировать теоретические и методологические подходы к совершенствованию механизма управления корпоративными структурами;

- обосновать возможности использования стратегии роста в качестве механизма формирования и развития корпоративных структур и предложить оптимальные пути развития;

- доказать возможность получения синергетического эффекта при использовании стратегии роста в процессе совершенствования механизма управления корпоративными структурами;

- разработать методические рекомендации по совершенствованию механизма управления корпоративными структурами в промышленности России.

Объектом исследования являются российские корпоративные структуры в промышленности России. **Предметом исследования** организационно-управленческие и экономические отношения, возникающие в процессе применения механизмов управления корпоративными структурами.

Содержание диссертационного исследования соответствует пунктам: 15.13 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 15.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность).

Теоретико-методологическая основа исследования базируется на концепциях и теориях смежных отраслей знаний: общая теория эффективности, теория корпоративного управления, институциональная теория развития, экономическая синергетика, теория оценки и управления стоимостью компаний, а также стратегический менеджмент.

Для решения указанных выше задач и достижения поставленной цели в работе были использованы общенаучные методы исследования, такие как дедуктивный и индуктивный методы, абстрактно-логический, моделирование и прогнозирование, сравнительный анализ в теоретической части исследования, методы экономического анализа, методы экспертных оценок, метод эмпирической проверки при реализации результатов исследования.

Информационно-эмпирическую основу исследования составили материалы финансовой отчетности корпоративных структур, экспертные оценки, аналитические и статистические материалы, действующие законодательные акты, нормативные документы и другие материалы, содержащиеся в отечественной и зарубежной литературе, периодической печати, а также собственные исследования автора, проведенные в отечественных корпоративных структурах промышленности России.

Новые научные результаты, полученные лично автором в процессе исследования, состоят в том, что найдены и аргументированы пути решения важной научной задачи, имеющей существенное значение для управления корпоративными структурами и обеспечения их конкурентоспособности. Разработаны научно-практические рекомендации по совершенствованию

организационно-экономического механизма управления корпоративными структурами в промышленности, обеспечивающих реализацию основных стратегических целей в современных условиях России.

Научные результаты и положения, полученные лично диссертантом, и выносимые на защиту:

- уточнено понятие корпорации, которое не сводится только к акционерной форме, базирующейся на слиянии капиталов, а отражает также интересы различных групп участников, весь спектр организационно-экономических отношений. Таким образом, специфика корпоративных структур включает: многообразие производственных и управленческих построений, их составляющих и связей – иерархических и функциональных; способность отражать особые внутрикорпоративные и внешние (по отношению к корпорации и ее отдельным участникам) взаимодействия. Выявлены и классифицированы факторы формирования и развития корпоративных структур, позволяющие решить задачу выбора типа структуры и направлений ее развития;

- обоснованы теоретико-методологические подходы к совершенствованию механизма управления корпоративными структурами, связанные не только с интеграцией структурных преобразований, но и восприятием данных процессов путем выбора стратегии роста (диверсификации) в качестве инструмента структурных преобразований;

- определены главные цели структурных преобразований корпоративных структур промышленности, основанные на выборе конкурентных стратегий (диверсификации) направленных на обеспечение конкурентоспособности и устойчивого роста корпоративных структур промышленности;

- доказано, что переход корпораций к стратегии диверсифицированного роста создает дополнительные (синергетические) возможности повышения эффективности управления, реализация которых в свою очередь требует коренных изменений организационно-управленческих аспектов

функционирования организации. Синергетическому эффекту содействует диверсификация, в результате которой может возникать экономия на издержках, рост денежных поступлений, более эффективное управление корпоративными структурами. Возможности реализации синергетического эффекта в такой корпорации, прежде всего зависят как от способности ее руководства сформировать сеть информационных связей между отдельными участниками объединения, так и от разработки системы мотивации персонала, ориентированной на стимулирование его инновационной активности.

- разработана модель стратегического управления промышленными корпорациями, которая позволяет учитывать индивидуальную специфику формирования и реализации эффективных конкурентоспособных стратегий, способствующих совершенствованию механизма управления, а также обеспечению устойчивого роста корпоративных структур промышленности. Предложенная модель может быть использована для различных типов хозяйствующих субъектов, ввиду присутствия в системе управления блоков, которые могут, в зависимости от цели и направления деятельности, при необходимости уточняться и детализироваться, в зависимости от особенностей построения и степени централизации корпорации.

Теоретическая и практическая значимость работы. Диссертационное исследование представляет собой разработку новых теоретических положений по развитию механизма управления корпоративными структурами, реализация которых позволит целенаправленно совершенствовать практику его анализа, планирования, прогнозирования и мониторинга.

Основные методические материалы диссертационного исследования доведены до уровня конкретных предложений, имеют комплексный характер и могут быть учтены при разработке законодательных, нормативно-правовых и ведомственных решений по вопросам организации управления корпоративными структурами. Могут быть использованы в современных условиях России в процессе подготовки и переподготовки руководящих кадров для предпринимательских структур, при разработке стратегических планов, оказании консультационных услуг, а также в процессе обучения

экономическим специальностям по дисциплинам «Менеджмент», «Управление персоналом» и «Корпоративное управление».

Апробация и внедрение результатов исследования.

Основные положения и практические рекомендации диссертационного исследования апробированы и внедрены в практику деятельности предпринимательских структур: ОАО «Карачаровский механический завод» (управляющая компания бизнес-объединения «КМЗ»), ООО «Русагро-Масло» (управляющая компания масложирового бизнеса ГК «РУСАГРО»), ЗАО «Торговый Дом «ЦентрОбувь» (управляющая компания двух торговых сетей), а также докладывались на научно-практических конференциях: «Российское предпринимательство: история и современность», М.: РАП, май 2011г.; Развитие организационных структур управления корпорации // Инновационная Россия: Модернизация, Инновации, Развитие. Электронная научно-практическая конференция. М.: РАЕ-2011. Материалы диссертационного исследования нашли применение в учебном процессе Российской Академии предпринимательства при преподавании дисциплин «Основы бизнеса», «Организация предпринимательской деятельности», «Экономика предприятия». По результатам исследования опубликовано 13 работ объёмом 34,4 п.л. в т.ч. в 3-х изд., рекомендованных ВАК РФ – 1,5 п.л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Структура работы и логика изложения материала определяются целями и задачами исследования.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, изложена степень ее разработанности, сформулированы проблемы исследования, определены его предмет, объект, цель и задачи, научная новизна, теоретическая и практическая значимость. Цель и задачи исследования предопределили необходимость решения задач, которые могут быть подразделены в 2 группы.

1. Теоретические аспекты функционирования корпоративных структур и механизмы их управления

В рамках первого научного результата уточнено понятие корпорации, которое не сводится только к акционерной форме, базирующейся на слиянии капиталов, а отражает также интересы различных групп участников, весь спектр организационно-экономических отношений. Выявлено, что корпоративные структуры включает в себя многообразие производственных и управленческих построений, их составляющих и связей – иерархических и функциональных; способность отражать особые внутрикорпоративные и внешние (по отношению к корпорации и ее отдельным участникам) взаимодействия. Исследование данных аспектов закономерны ввиду того, что в настоящее время в России вопросы становления и развития корпоративных образований вызывают значительный практический и научный интерес. И он не случаен: корпорации составляют основу экономики развитых стран, именно успешная деятельность корпоративного сектора вывела их на передовые позиции в мире. Экономическая действительность требует решения многих проблем, связанных с перспективами и особенностями развития современной отечественной экономики, выбором и совершенствованием механизмов крупных корпоративных структур, реализацией их преимуществ в управлении народным хозяйством. Вместе с тем, на уровне государственных институтов нет единой согласованной стратегии формирования конкурентоспособных корпоративных объединений в промышленности и ее отраслях; не достигнута, в частности, согласованность в трактовке понятий «корпорация», корпоративная структура».

Обобщение основных концепций корпоративного менеджмента позволило в диссертационном исследовании уточнить понятие корпорации. В этом смысле, адекватным для российской действительности, представляется определение корпорации как хозяйственной системы, создаваемой самостоятельными субъектами экономики в целях ведения совместной деятельности и руководства ею путем слияния капиталов на акционерной

основе, состоящей из наделенных хозяйственной компетенцией и находящихся в устойчивых связях участников и органов управления. Наиболее привлекательными для инвесторов являются четыре характеристики корпоративной формы организации бизнеса: самостоятельность корпорации, как юридического лица, ограниченная ответственность индивидуальных инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам, а также централизованное управление.



Рис.1. Понятие корпорации.¹

Под корпоративной структурой необходимо понимать вертикально-интегрированные компании, транснациональные корпорации, холдинги, финансово-промышленные группы, концерны, консорциумы, конгломераты, ассоциации и другие корпоративные объединения, создаваемые в целях ведения совместной деятельности, основой которых является консолидация капитала и интегрированное взаимодействие участников; отсюда и специфика корпоративных структур – многообразие производственных и управленческих построений, составляющих их связей (иерархических, функциональных), способных отражать особые, внешние (по отношению к корпорации и ее отдельным участникам) взаимодействия.

Особенность российских корпоративных структур, как типов экономических объектов, проявляется в том, что большинство из них были

¹ Адаптировано автором на основе анализа литературы по деятельности корпоративных структур

созданы, во многих случаях, не в результате действия факторов конкуренции, что соответствовало мировым тенденциям, наблюдаемых в развитых странах, а для конкретных целей, достигаемых с наиболее эффективными результатами и совместными усилиями входящих в них компаний. Анализ выявленных проблем позволяет сделать важный вывод: особенности формирования и развития российских корпоративных структур проявляются в том, что в России концентрация капитала и производства осуществляется относительно быстро в сравнении с развитыми странами. Формирование проходит на основе трансформации государственной собственности и реструктуризации государственных монополий, что позволяет создать конкурентный рынок и развить сектора и отрасли национальной экономики.

Исследования в рамках диссертационной работы показали, что в настоящее время отечественные промышленные корпорации оказывают мощное воздействие на развитие национальной экономической системы. Доказательством этого служит тот факт, что Правительством РФ был разработан специальный «перечень системообразующих предприятий»², в который вошли основные отечественные промышленные корпоративные структуры. Это влияние обусловлено высоким производственным потенциалом и развитым механизмом корпоративного управления промышленных корпораций, позволяющим им играть значительную роль в развитии промышленного производства и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. Таким образом, уровень функционирования национальной экономики (в целом) и отраслей промышленности (в частности) в значительной степени зависит от эффективности функционирования механизма взаимодействия между участниками корпоративных отношений.

Соискателем сделан вывод о том, что в основе механизма формирования отечественных промышленных корпораций лежат действия, направленные на построение корпоративной структуры и формирование эффективного

² Данный перечень был утвержден 23 декабря 2008 г. Правительственной комиссией по повышению устойчивости развития российской экономики, 12 мая 2009 г. в него были дополнительно включены 9 предприятий (на данный момент список насчитывает около 300 предприятий).

механизма корпоративного управления. Для корпоративных структур после их формирования ключевым фактором является их функционирование, которое основано на механизмах управления дальнейшим развитием и трансформациями структуры и форм деятельности.

В рамках второго научного результата обоснованы теоретико-методологические подходы к совершенствованию механизма управления корпоративными структурами. На основе анализа существующих точек зрения определено, что общепринятого толкования термина механизм управления корпоративными структурами не существует, спектр объектов и субъектов механизма крайне широк – от персонала до элементов организационной системы. В диссертационной работе уточнено, что под «механизмом управления корпоративной структурой» понимается элемент системы управления, представляющий собой совокупность институтов, форм и методов воздействия на бизнес-процессы хозяйствующего субъекта. При таком определении объектом механизма выступают бизнес-процессы корпоративной структуры, субъектом – органы управления и лица, ответственные за реализацию общей стратегии (владельцы стратегических целей и инициатив). Эффективность функционирования механизма корпоративного управления во многом зависит от инструментов и методов формирования корпоративных объединений. В отечественной экономике, при создании государственных корпораций, применяется в основном нормативно-правовой метод, при котором корпоративная структура формируется благодаря изданию Федерального Закона или специального Указа Президента³. Функционирование механизма корпоративного управления связано с формированием стратегии экономического развития на основе баланса экономических интересов всех участников интегрированных объединений, обеспечивающего постоянный экономический рост и высокий

³ Например: Указ Президента РФ об открытом акционерном обществе «Объединенная судостроительная корпорация» от 21 марта 2007 г. № 394

уровень капитализации. Элементы механизма корпоративного управления взаимосвязаны и собраны вокруг главного элемента – опыта (рис. 2).

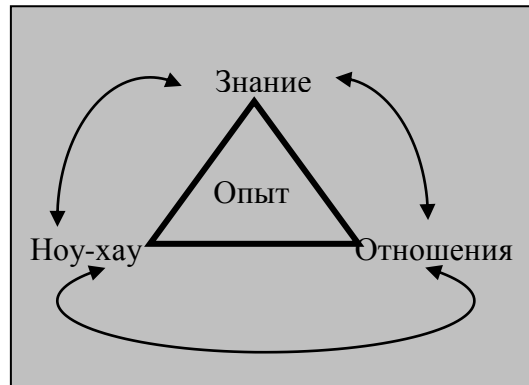


Рис. 2. – Структура составляющих элементов современного механизма корпоративного управления

Формирование эффективного механизма управления корпоративными предприятиями и взаимодействия его элементов возможно на основе следующих принципов корпоративного управления:

- *принцип координации действий между уровнями корпоративного управления* (координация взаимодействия между всеми сферами бизнеса через согласованные управленческие операции и процедуры, в совокупности составляющие технологию корпоративного управления);

- *принцип организации эффективного управления корпоративным портфелем* (прогнозирование параметров протекающих экономических процессов, влияние новых технологий на темпы развития бизнеса и т.д.);

- *принцип конструктивного взаимодействия собственников капитала с менеджментом* (установление оптимального баланса между контролем за работой менеджмента и невмешательством акционеров);

- *принцип диверсификации* (стратегия связанной диверсификации, стратегия откачки капитала и ликвидации, стратегия изменения курса и реструктуризации, стратегия международной диверсификации);

- *принцип стабилизации стратегических соответствий* (обеспечение рационального управления синергетических эффектов, называемых «стратегическими соответствиями»);

- принцип повышения конкурентоспособности (системный подход к корпоративному управлению).

В зависимости от типа взаимосвязей между отраслевыми направлениями и стратегией корпоративного роста могут быть выделены несколько наиболее действенных механизмов и инструментов формирования корпораций: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, взаимосвязанная диверсификации, невзаимосвязанная диверсификация, реструктуризация, слияния и поглощения.

В случае вертикальной интеграции в составе корпорации выделяют головную компанию и цепь дочерних фирм, структурированных на основе единого цикла, которые объединены в один комплекс.

В случае выбора горизонтальной формы интеграции, корпорация включает в себя материнскую компанию и сеть одинаковых дочерних фирм (филиалов), которые построены и функционируют по единому принципу, различаясь при этом по территориальному охвату. Таким образом, обеспечение максимальной прибыли корпорации возможно при наибольшем территориальном охвате. Структурирование на основе горизонтальной интеграции присуще, например, для машиностроительных холдингов, пивоваренных компаний и других промышленных корпоративных структур.

Среди методов интеграции корпоративных структур нужно выделить сделки по слиянию и поглощению, которые объединены передачей корпоративного контроля путем покупки акций и обмена активами. В результате слияния происходит объединение нескольких ранее независимых компаний в одну новую корпорацию (по принципу: $A=B+C+D$). В результате образования новых объединений может повыситься конкурентоспособность, прибыльность и устойчивость компании. Процедура поглощения представляет собой выкуп одной корпорацией других компаний, которые становятся частью этой корпорации (по принципу: $A=A+B+C$). Как показывает мировая практика при низкой вероятности успеха и получения выгоды число слияний и поглощений продолжает расти, не смотря на то, что часто в результате их не

создается добавочная стоимость для владельцев корпорации, а затраты времени и финансов на эти процедуры высоки.

Диверсификация через поглощение наиболее выгодна, когда она связана с развитием нематериальных активов (патентов, торговых марок и т.д.). Вертикальная диверсификация предполагает изменение основных направлений деятельности компании. В практике западных и российских корпораций в системе развития корпоративной структуры применяются различные стратегии диверсификации. Для российских компаний больше характерно диверсифицироваться путем поглощения, так как слияние требует согласия 75% собственников, а сама процедура сильно затянута во времени и дорогостоящая в оформлении.

В рамках третьего научного результата определены главные цели структурных преобразований корпоративных структур промышленности, основанные на выборе конкурентных стратегий (диверсификации) направленных на обеспечение конкурентоспособности и устойчивого роста корпоративных структур промышленности.

Главными причинами, по которым компании стремятся к диверсификации структуры посредством слияний и поглощений, являются:

- возможности интеграции исчерпаны и только диверсификация через поглощение приносит положительный эффект;
- внешние причины, которые проявляются в поиске новых путей развития с целью избежать снижения эффективности деятельности компании из-за колебаний рыночной среды (государственное регулирование, изменение темпов роста экономики и отрасли, глобализация);
- внутренние причины, которые проявляются в поиске синергетических эффектов (получение нового опыта, доступ к новым возможностям, позволяющим более эффективно использовать корпоративные ресурсы, финансовая выгода);
- мотивы руководства, отражающиеся в желании менеджеров в сохранении и использовании управленческого опыта для укрепления конкурентных

позиций, извлечение личной выгоды из роста благополучия компании. В проводимом исследовании выделяется несколько различных групп целей, которые могут ставить и достигать компании при объединении в корпорации (см. табл. 1).

**Таблица 1.
Структура целей при объединении компаний.**

Вид цели	Содержание
Защитные цели, когда компании ищут возможности своего роста путем:	<ul style="list-style-type: none"> - покупки в своей сфере или в другой дополняющих активов; - усиления позиции на рынке; - ликвидация конкурентов путем их покупки и захвата их доли рынка.
Инвестиционные цели, когда корпорации могут:	<ul style="list-style-type: none"> - вкладывать свободные денежные средства в различные активы и бизнесы; - применять управленческий опыт.
Информационные цели, когда объединения могут повысить информированность корпорации:	<ul style="list-style-type: none"> - о технологиях и затратах поставщиков; - о вкусах потребителей их товаров.
Конкурентные цели, когда объединения могут быть инструментом конкурентной стратегии для создания устойчивого преимущества, повысить барьеры входа на рынок для конкурентов с помощью:	<ul style="list-style-type: none"> - диверсификации, обеспечивающая больший контроль над рисками, стабильность и опыт из других отраслей, недоступный другим компаниям; - уменьшения периода выхода на определенный рынок; - выхода на рынки других стран.
Цели акционеров, когда отдельные акционеры могут использовать для объединения:	<ul style="list-style-type: none"> - создания стратегического партнерства; - выделения части бизнеса в отдельную компанию; - продажи части акций.

Вертикальная интеграция (несвязанная диверсификация) наиболее присуща промышленным корпорациям в отраслях с существенным количеством технологических этапов и обеспечивает максимизацию общего дохода комплекса путем контроля над всеми элементами цепи, производящими добавленную стоимость. Организационные структуры вертикальной интеграции разнообразны; тем не менее, их можно свести к трем базовым организационным формам: функциональной (У), холдинговой (Х) и мультидивизиональной (М). (см. рис.3)

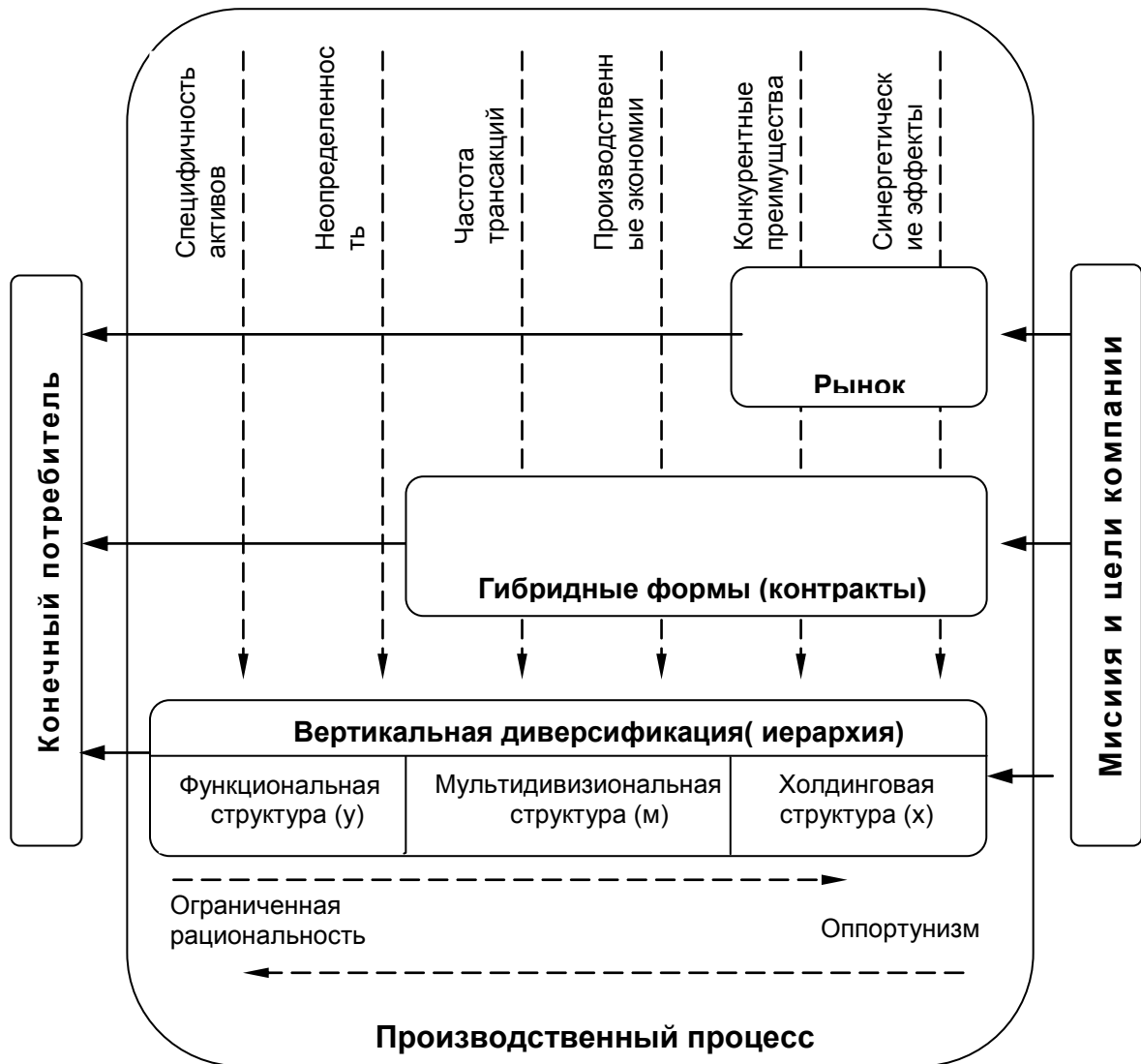


Рис. 3 - Альтернативные организационные формы управления корпоративными структурами промышленности и определяющие их факторы (принципиальная модель выбора)⁴

У-структура предполагает максимальную централизацию власти. Однако для крупных корпораций это вариант не самый лучший. Х-структура представляет собой иную крайность – максимальную децентрализацию процесса принятия решений, но защиты от рисков оппортунизма в этой структуре нет. В М-структуре также используется децентрализованная обработка информации, но она в то же время защищена от рисков оппортунистического поведения. На рис.4. представлена схема процесса структурных преобразований исследуемой корпорации ОАО «Карачаровский

⁴ Адаптировано автором на основе исследований теоретико-методологических основ корпоративных структур

механический завод».⁵ и переход от структур холдингового типа (х), к мультидивизиональным (м).

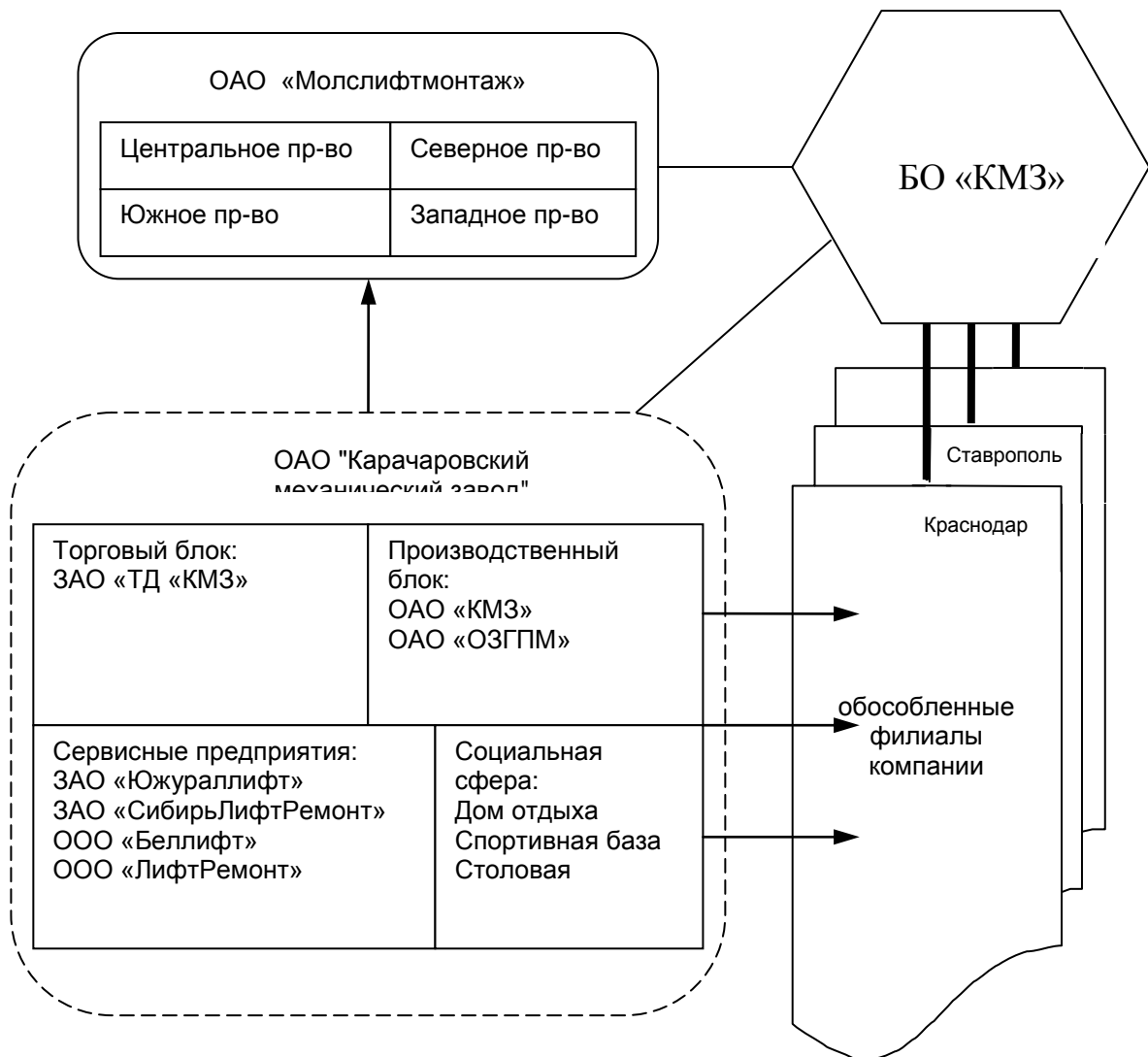


Рис. 4. – Структурные преобразования бизнес-объединения «КМЗ»

В рамках программы структурных преобразований компании БО «КМЗ» ряд предприятий были полностью интегрированы в структуру их материнской компании. Дочерние ОАО были преобразованы в ООО или ЗАО, основным участником которых стала ОАО «Карачаровский механический завод». Подразделениям были переданы сначала торговые, а затем производственные и диспетчерские функции. На контрактную систему переведены руководители всех подразделений, им предоставлен статус контрактных управляющих.

⁵ Разработано автором

2. Создание эффективного механизма управления современными корпоративными структурами на основе конкурентной стратегии диверсификации

В рамках четвертого научного результата доказано, что переход корпораций к стратегии диверсифицированного роста создает дополнительные (синергетические) возможности повышения эффективности управления, реализация которых в свою очередь требует коренных изменений организационно-управленческих аспектов функционирования организации.

В рамках синергетического подхода предполагается, что возникающая при структурном преобразовании новая структура может использовать синергетический эффект, когда результаты деятельности объединенной компании превосходят сумму результатов деятельности разрозненных структур. Возникновение синергетического эффекта в результате интеграции обусловлено, прежде всего, появлением как новых, так и дополнительным использованием уже существующих возможностей объединившихся компаний в рамках нового корпоративного образования.

В диверсифицированной организации создаются условия для производственной, управленческой и сбытовой синергии. Возможности реализации синергетического эффекта в такой корпорации, прежде всего зависят как от способности ее руководства наладить сеть информационных связей между отдельными участниками объединения, так и от разработки системы мотивации персонала, ориентированной на стимулирование его инновационной активности.



Рис. 5. Эффект синергии

Синергия представляет собой дополнительные выгоды, возникающие благодаря гармоничной работе бизнес - единиц в рамках одной корпорации и бизнес-стратегии. Синергизму содействует диверсификация, в результате которой может возникать экономия на издержках, рост денежных поступлений, более эффективное управление. Результат от объединений компаний можно описать следующим образом:

$$C_n = (D(PN)_n + D(PA)_n + (EE)_n) - (DI_n + DT_n + I_0), \quad (1)$$

где n – расчетный период времени;

C_n – эффект после слияния (поглощения);

$D(PN)_n$ – расчетная дополнительная прибыль от расширения масштабов деятельности;

$D(PA)_n$ – расчетная дополнительная прибыль от снижения риска за счет диверсификации деятельности холдинга;

$(EE)_n$ – экономия текущих производственных издержек;

DI_n – дополнительные инвестиции на реконструкцию и расширение;

DT_n – прирост (экономия) налоговых платежей;

I_0 – инвестиции в момент поглощения.

Зачастую ожидание синергии позволяет компании-покупателю помимо расходов на сам процесс интеграции выплачивать акционерам компании-цели премию за контроль.

В рамках пятого научного результата разработана модель стратегического управления промышленными корпорациями, которая позволяет учитывать индивидуальную специфику формирования и реализации эффективных конкурентоспособных стратегий, способствующих совершенствованию механизма управления, а также обеспечению устойчивого роста корпоративных структур промышленности.

В диссертационной работе предложен процесс структурных преобразований *на основе конкурентной стратегии (диверсификации)* как

механизма ведущего к совершенствованию управления корпоративными структурами.

При принятии решения о диверсификации корпоративной структуры достаточно сложно учитывать полную стоимость процессов (накладные и операционные расходы и т.п.), поскольку многие показатели невозможно правильно исчислить на основе данных бухгалтерского учета. Поэтому необходимо вводить процессно-стоимостной учет на основе ABC- анализа.

Для того, чтобы выбрать рациональные варианты структурных преобразований и определить оптимальное направление, в работе предложено *исходить из соотношения затрат и преимуществ при их реализации*. Принятие решения о диверсификации будет целесообразно в том случае, если размер потерь, возникающих при замене собственных активов на привлеченные, будет не больше размера приобретений, получаемых при этом. Предложена математическая постановка такой задачи в виде следующей экономической модели:

$$S_{\text{приоб}} = \sum_{t=1}^T \left(\sum_{i=1}^{N_{\text{приоб}}} V_{\text{приоб}}^{i,t} - \sum_j^{N_{\text{пот}}} V_{\text{пот}}^{j,t} \right) > 0, \quad (2)$$

где: $S_{\text{приоб}}$ – итоговая сумма приобретений при реализации конкурентной стратегии (диверсификации) ,

$V_{\text{приоб}}$ – размер i -го экономического приобретения предприятия в процессе диверсификации в период t ,

$V_{\text{пот}}$ – размер j -той экономической потери предприятия в процессе диверсификации в период t ;

$N_{\text{приоб}}$ – количество экономических факторов, обуславливающих положительное воздействие процесса диверсификации в период t ;

$N_{\text{пот}}$ – количество экономических факторов, обуславливающих возможные экономические потери предприятия в случае использования аутсорсинга, действующих в период t ;

T – продолжительность действия конкурентной стратегии.

По итогам проведенного исследования на основе анализа литературных источников по деятельности корпоративных структур, а также анализа деятельности компаний - ЗАО «ТД «Центр Обувь», ООО «Русагро-Масло», ОАО «Карачаровский механический завод», приходим к выводу, что необходимость в стратегическом управлении промышленными корпорациями вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь, во внешней среде корпорации. Стратегическое управление представляет собой процесс, определяющий последовательность действий корпорации по разработке и реализации стратегии. Оно включает постановку целей, разработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют корпорации добиваться поставленных задач и цели.

Основная цель диссертационной работы связана с предложениями по совершенствованию механизма управления корпоративными структурами и направлена на раскрытие сущности и разработки модели стратегического управления промышленными корпорациями, с учетом совокупности анализируемых факторов рассмотренных в диссертационном исследовании.. Концептуальной базой для разработки модели приняты основополагающие элементы системного анализа: основной процесс и обратная связь, процесс ограничения, процесс решения проблемы и альтернативы решения проблемы. Основой для разработки модели корпоративного управления являются цели корпорации и необходимые для решения проблемы, которые связаны с ее деятельностью. Полученная в результате разработки модель, таким образом, должна быть основой для механизма управления, который обеспечит достижение поставленных целей и устранение существующих проблем. Для достижения желаемого устройства корпоративной структуры формируется план действий, в котором учитываются ее возможности и рыночные условия.

На начальном этапе происходит определение задач, которые должна описывать модель управления. Для этого требуется собрать необходимую информацию о внешних и внутренних факторах, определяющих деятельность компании. После чего проводится анализ этой информации, формулирование

целей, на основе прогнозирования разрабатывается стратегия развития корпорации. На следующем этапе создается модель управления корпорации и осуществляется планирование организационных изменений. Для этого выполняется моделирование бизнес-процессов, разрабатывается организационная структура, устанавливаются правила ведения деятельности, определяются временные ориентиры выполнения преобразований. При этом выполняется проверка проектных решений на разработанной экономической модели. Предложенная модель может быть использована для различных типов хозяйствующих субъектов, ввиду присутствия в системе управления блоков, которые могут в зависимости от цели и направления деятельности при необходимости уточняться и детализироваться, в зависимости от особенностей построения и степени централизации корпорации.

Для более глубокого восприятия механизма управляющей системы данной модели представим графически один из блоков системы и схематично саму модель (рис.7) Первый блок-это это схема этапа структурных преобразований происходящих в процессе реализации модели стратегического развития, который можно представить в виде схемы (рис.6). Остальные блоки разработанные автором, на которых базируется модель стратегического развития промышленной корпорации, из-за ограниченности объема диссертационного исследования не представляется возможным представить в графической форме, но частично они будут описаны в теоретико-методологическом аспекте.

Разработанная модель в диссертационном исследовании отражает процесс совершенствования механизма управления корпоративными структурами, базируется на основе конкурентной стратегии диверсификации направленной на процесс (слияние–поглощение) с дальнейшим выделением бизнеса и представляет собой систему положений, раскрывающих ее структуру, содержание основных элементов, их взаимосвязи и функции.

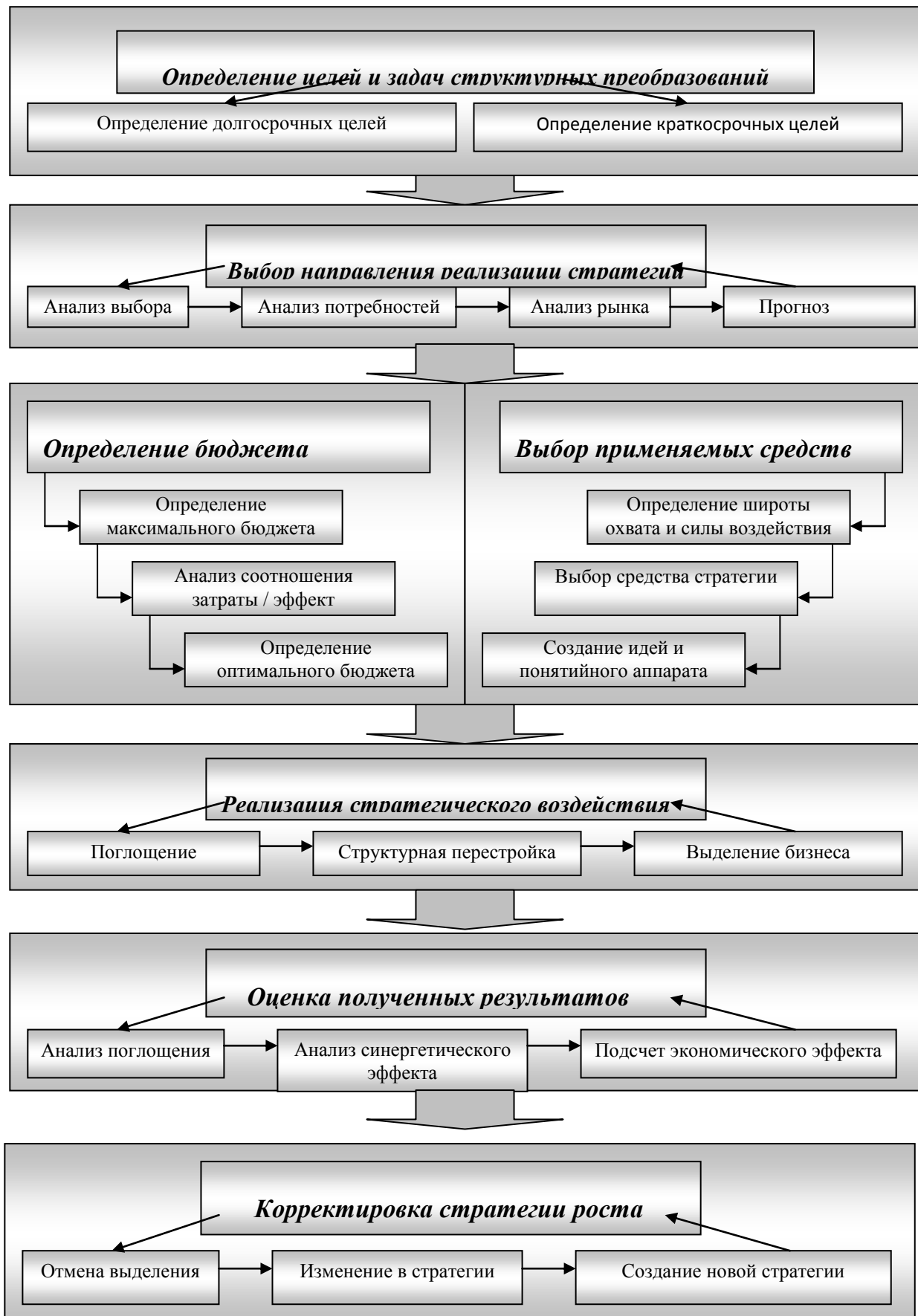


Рис.6. Схема этапа структурных преобразований происходящих в процессе реализации модели стратегического развития промышленной корпорации

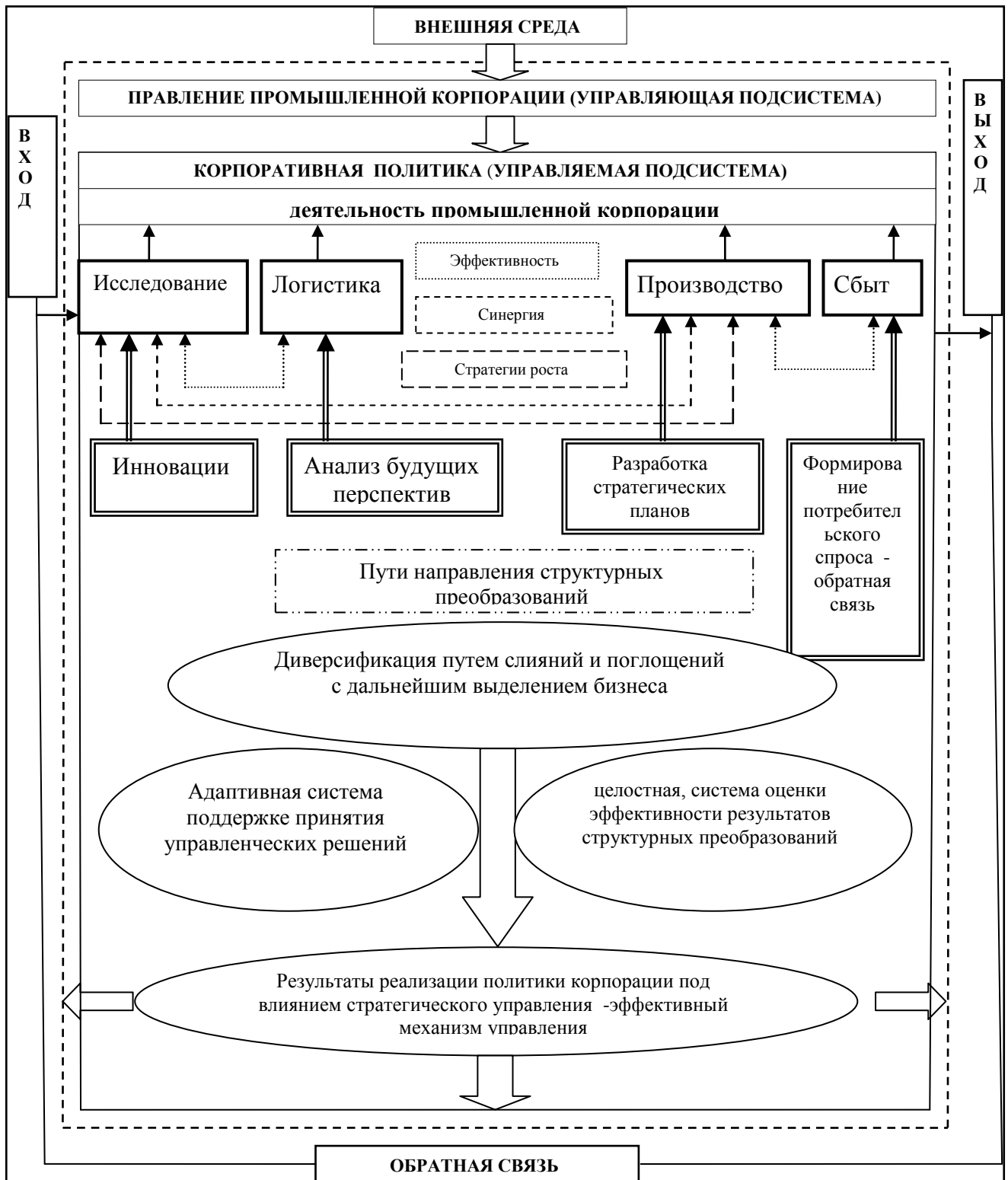


Рис. 7. Модель стратегического управления промышленной корпорации⁶

⁶ Адаптировано автором на основе - Щедров В.И. Концепция стратегического управления отраслевой корпорацией / В сб. «Современные инструменты реформирования национальной экономики России».. – М.: Изд. «Консалтинг XXI век», 2003.

Данная модель основывается на целостной, системной оценке эффективности ее результатов, с применением обоснованности выбора стратегии на основе предложенной математической модели определения применения рациональной стратегии – в нашем случае диверсификации, а также предложенных методик определения совершенствования механизма управления корпоративными структурами., для реализации стратегии, специфике формирования и реализации стратегических проектов корпораций.

Вход модели характеризует воздействие внешней среды на деятельность промышленной корпорации. Рассматривая функционирование системы как процесс постоянного непрерывного развития деятельности промышленной корпорации, следует отметить, что входом системы являются изначально сформулированные цели и задачи ее деятельности, соответствующие политике промышленной корпорации.

При этом, основными целями корпоративной структуры промышленности являются: повышение конкурентоспособности, разрешение противоречия, обусловленного слабо предсказуемыми процессами структурных преобразований как самой организации, так и в российской экономике и необходимостью создания такой системы стратегического управления промышленными корпорациями, в основе которой находился бы эффективный механизм управления, удовлетворяющий требованиям их сбалансированного развития, что, в конечном счете, сказывается на укреплении позиций компаний на рынке и обеспечении высоких темпов роста капитала.

В верхней части модели в целях отражения ее фундаментального значения изображено влияние внешней и промежуточной по отношению к ней систем, которые в своей совокупности и образуют сферу внешней среды. При этом следует отметить, что это влияние может быть как прямым, так и опосредованным, проявляющимся через влияние внешней среды на формирование миссии, корпоративной культуры и ее стратегии.

Основная часть раскрывает аспекты структурных преобразований и теоретико - методологический аппарат направленный на совершенствования данного процесса, в глубине которого лежат структурные преобразования(

слияния / поглощения и дальнейшее выделении бизнеса) . На выходе данной модели мы имеем теоретико-методологическую совокупность элементов эффективного механизма управления корпоративными структурами промышленности направленную на обеспечение ее конкурентоспособности, устойчивого роста и увеличение капиталоемкости.

Таким образом, в целях экономии средств и сил первоначально необходимо спрогнозировать стратегию, исходя из возможностей самой корпорации. Этим занимается управляющая подсистема – управляющий орган корпорации, функции управления которого составляют: формирование политики, стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование и координация. Затем выбрать направления развития корпорации, выявить содержание эффективного механизма управления корпорацией, определить необходимые блоки основной системы управления, сформировать всю совокупность данной системы, и уточнить принципы корпоративного управления которые лягут в основу данной системы, выявить первостепенные проблемы угрожающе бизнесу, обосновать направления совершенствования управления с учетом всех возможности ресурсной базы и наладить обратную связь сигнализирующей о результатах реализации инновационной политики. Необходимым условием эффективного стратегического управления промышленными корпорациями является наличие обратной связи, сигнализирующей о результатах реализации инновационной политики. На основании полученной информации о результатах стратегического управления промышленными корпорациями идет процесс корректировки управляющего воздействия, и корпорации работают уже с учетом внесенных поправок, получают новую информацию о результатах структурных преобразований. В итоге, возникает связь, образующая замкнутый контур.

Эффективность корпоративного управления на основе обобщенной модели достигается в результате управления главными бизнес-процессами, включающими информационный, финансовый и материальный процессы, для

которых устанавливаются соотношения между современными методами управления и стратегическими целями корпорации.

В целях оценки потенциальной экономической эффективности предлагаемых в настоящей диссертации мероприятий была проведена экспертная оценка потенциального роста эффективности управления с учетом проведения рекомендуемых мероприятий по совершенствованию механизма управления корпоративной структурой на основе применения стратегии диверсификации. В опросе приняли участие более 20 менеджеров высшего звена компаний: ЗАО «ТД «Центр Обувь», ООО «Русагро-Масло», ОАО «Карачаровский механический завод». Данные экспертных оценок показали существенную потенциальную эффективность внедрения в деятельность компаний разработок в настоящей диссертации: среднее значение потенциального роста эффективности управления при условии внедрения разработанных мероприятий может составить около 15,35%.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы изложены основные выводы, полученные на основе обобщения результатов теоретического анализа и прикладных исследований.

По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:

Научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов кандидатских диссертаций

1. Широковских С.А. Особенности формирования российских финансово - промышленных групп. // МИР (Модернизация, инновация, развитие). М.; Издательский дом «Наука». - 2011.- №5 - 0.5 п.л.
2. Широковских С.А. Корпоративные структуры в современной российской экономике // МИР (Модернизация, инновация, развитие). М.; Издательский дом «Наука». - 2011.- №6 - 0.4 п.л.
3. Широковских С.А. Стратегическое управление в промышленных корпорациях // Путеводитель предпринимателя. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2011. - №11 - 0.6 п.л.

Статьи, опубликованные в сборниках научных трудов, специализированных журналах и материалах конференций

4. Широковских С.А. Российские модели интеграционных процессов корпоративных объединений. Материалы Российского симпозиума «Экономика инновационных проектов и информационные бизнес - системы», М.- 2005, с. 50-56. (0,25 п.л.)
5. Широковских С.А. Теоретические аспекты развития экономических интересов в корпоративном бюджетном процессе. Материалы Российского симпозиума «Экономика инновационных проектов и информационные бизнес-системы», М.- 2005, с. 56-61. (0,25 п.л.)
6. Широковских С.А. Типология технологических укладов в корпоративном бюджетном процессе. // Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, управления, права». М.- ИНЭП, 2005, №1. с. 78-90. (0,5 п.л.)
7. Широковских С.А. Трансформационные модели интеграции корпоративных структур. // Сборник трудов межвузовской научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, управления, права». М., ИНЭП, 2005, №1- с.201-213. (0,5 п.л.)
8. Широковских С.А. Развитие организационных структур управления корпорации // Инновационная Россия: Модернизация, Инновации, Развитие. Электронная научно-практическая конференция. М.: РАЕ-2011. - 0.4 п.л. <http://econf.rae.ru/article/5778> (дата обращения 04.03.11)
9. Широковских С.А. Институциональная среда промышленной корпорации. В сб. науч. тр.: Российское предпринимательство: история и современность. 7-я международная межвузовская научно-практическая конференция. М.: РАП, -2011. - 0.3 п.л.
10. Широковских С.А. Бюджетное планирование в корпоративных объединениях. Монография. ИД «Наука», М., 2010. - 12 п.л.
11. Широковских С.А. Организационные инструменты повышения эффективности управления корпоративными объединениями. Монография. ИД «Наука», М., 2011. – 12.5 п.л.
12. Широковских С.А., Лясников Н.В., Дудин М.Н. Предпринимательские структуры как стратегический ресурс инновационного развития национальной экономики. Монография. М.:«Элит», 2011. - 16.5 п.л. (вклад автора 6 п.л.)
13. Широковских С.А.Формирование методики учета, анализа и контроля экономических результатов деятельности корпоративной структуры. Материалы методических семинаров по актуальным вопросам экономики и управления. М.; Институт международных социально-гуманитарных связей (ИМСГС) - 2011. - 0.2 п.л.

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Широковских Сергей Александрович

**Совершенствование механизма управления корпоративными
структурами в промышленности России**

Изготовитель оригинал-макета
Широковских С.А.