

БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ¹

Тренев Н.Н., д.э.н., ЦЭМИ РАН

РОЭЛ ГРУПП

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)

[Перейти на СОДЕРЖАНИЕ](#)

ВВЕДЕНИЕ

Если вы такие умные, то почему строим не ходите?
Вопрос сержанта к выпускнику университета.

Процесс перераспределения активов привел к тому, что многие новые компании оказались их собственниками. Снижение процентной ставки и рисков, присвоение РФ инвестиционных рейтингов создает тренд роста стоимости капиталоемких проектов, т.е. роста стоимости активов. Вместе с тем, расти будет большей частью цена активов, дающих прибыль. Объясняется это тем, что фундаментальная составляющая цены определяется формулой:

Стоимость активов равняется прибыли, деленная на сумму: базовая процентная ставка + плата за риск

Возникает проблема трансформации активов из очагов издержек в точки прибыли. Подходам к решению этой проблемы при помощи организационных преобразований и посвящена данная статья.

Основные задачи

Деньги вкладываются ради извлечения прибыли. Снижающаяся процентная ставка вводит в зону внимания отдаленную прибыль, переключая внимание с текущей доходности на долговременную. Долговременная доходность выражается в капитализации. На первое место выходит управление стоимостью.

Многие собственники российского бизнеса сами создавали свои предприятия и являются одновременно и высшим менеджментом, участвующим в оперативном управлении. Потребность в отделении собственников от оперативного управления обусловлена естественным старением акционеров, их желанием при жизни воспользоваться результатами своего труда.

Отделение собственников от оперативного управления возможно при помощи формирования механизмов контроля и построения системы управления. При этом можно отметить, что многие собственники страдают следующей иллюзией. Иллюзия заключается в том, что собственник считает, что он контролирует бизнес, если участвует в оперативном управлении.

Собственник действительно контролирует бизнес, если он сумел построить механизмы контроля и систему управления. При их отсутствии участие в оперативном управлении мало что дает: контроль 5-7 факторов, а больше собственник физически не в состоянии контролировать, не может качественно изменить ситуацию в большой системе современного управления. Поэтому построение системы управления и меха-

низмов контроля – вторая важнейшая задача корпоративного управления.

Решение глобальных задач современного бизнеса требует объединения усилий, т.е. привлечения других собственников. Привлечение собственников – привлечение инвестиций. Формирование инвестиционной привлекательности – третья важнейшая задача корпоративного управления в России.

Выводы

Управление стоимостью, построение системы управления и контроля и формирование инвестиционной привлекательности – основные задачи корпоративного управления

1. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

Основной принцип реорганизации структуры группы компаний заключается в трансформации пассивных ценностей в активные [4]. Для этого все бизнес-процессы должны быть по возможности просты и прозрачны. В противном случае они будут требовать слишком много управленческого внимания, которое не всегда возможно предоставить в должном объеме вследствие:

- перегрузки высшего руководства;
- инертности исполнительной вертикали;
- больших объемов информации:
 - быстроустаревающей;
 - слабоструктурированной;
- недостаточного делегирования полномочий, вследствие неготовности:
 - высшего руководства их делегировать;
 - персонала их принять.

Нежелание высшего руководства делегировать полномочия оборачивается симптомом привитой беспомощности у персонала [1]. Симптомы выражаются в чувстве бессилия и невозможности справиться с проблемами самостоятельно. Если симптомы появились, то их снятие требует специальных мер.

Простота и прозрачность бизнес-процессов достигается за счет пересмотра и осмысления всех операций. На одной территории объединяются родственные операции, а также примыкающие к ним, с целью максимального снижения:

- потерь времени на перевозках, складировании;
- издержек за счет уменьшения простоев оборудования;
- повышения профессионализма и ответственности персонала.

Каждая функция должна воплощаться в виде группы или подразделения. В противном случае барьеры и нестыковки будут препятствовать ее реализации.

Выводы

Организационная структура должна соответствовать бизнес-процессам, обеспечивать их простоту, выделять и локализовывать места доходов и расходов.

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ

Снижение процентной ставки в России приводит к смещению центра тяжести с разовых сделок и единовременного извлечения прибыли на долговременные

¹ Статья написана при поддержке РФНФ (проект 05-02-02009а, РФФИ № 04-06-80121)

прибыли и капитализацию (см. схему 1). Фактически стоимость бизнеса заключается в стоимости будущих прибылей, взятых с учетом временной стоимости денег.

Ориентация на капитализацию приводит к тому, что все управленческие решения рассматриваются не с точки зрения текущей доходности, а с точки зрения их влияния на капитализацию (см. схему 2). При этом возникает проблема ликвидности капитализации, т.е. возможности превращения ее в деньги при возникновении такой необходимости.

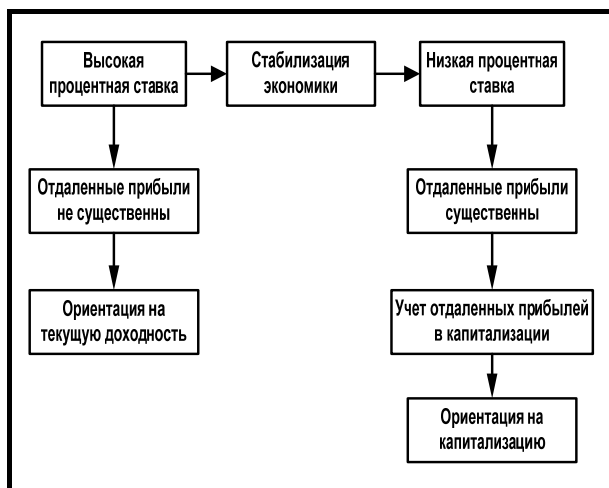


Схема 1. Потребность в управлении стоимостью

При принятии решения прежде всего необходимо поставить цель. Мы хотим:

- получить долговременную прибыль;
- обеспечить приток наличности;
- закрыть «дырку» в системе бизнеса.

Первая цель – генеральная цель. Вторая и третья – инструментальные цели, реализация которых необходима для достижения генеральной. Поэтому, прежде всего, определяется текущая потребность.

Если текущая потребность – рост капитализации, то исследуются рынки, возможности и условия продажи. Только на основе этих факторов формируется и анализируется поле потенциального выбора.

Для объектов потенциального поля выбора устанавливаются поражающие факторы, т.е. факторы, отрицательно влияющие на стоимость. Оценивается величина этого влияния. Исследуется возможность полного или частичного устранения таких факторов.

Смотрится эффект от устранения поражающих факторов. Анализируется устойчивость эффекта к факторам риска и форс-мажора. Решение принимается на основе учета итоговых:

- эффекта;
- риска;
- вложений.

Капитализация, т.е. стоимость бизнеса, превращается в наличные при помощи продажи бизнеса: полностью или частично. Большей частью при этом продается пакет акций. Акции легче всего продавать на финансовых рынках. Чем более развиты финансовые рынки, тем легче, дешевле и быстрее капитализация переводится в наличные деньги. Доступ к финансовым рынкам обуславливает ряд требований, большей ча-

стью по касающиеся защиты прав акционеров и прозрачности системы управления.

Основным бизнесом является приобретение недооцененных промышленных активов. Недооцененность объективна – вследствие плохой системы управления. Конкурентное преимущество группы РОЭЛ – умение ставить систему управления, т.е. снимать фактор недооцененности.

В то же время конечная цель приобретения – продажа, поэтому продаже и росту капитализации подчинены все основные бизнес-процессы группы компаний РОЭЛ. С этой целью был разработан и внедряется специальный бизнес-процесс работы с недооцененными активами – магистраль (см. схему 3). В реализации магистрали участвуют компании, состоящие в группе РОЭЛ.

Надо ли магистраль формализовывать или ее можно оставить неформализованной на уровне идеологии? Для России на этот вопрос можно предложить следующий ответ. Существенная часть собственников бизнеса приобрела его путем приватизации в 90-е годы. Для участия в приватизации необходимо было иметь положение, оборотной стороной которого является возраст. С тех пор прошло 15 лет. Срок небольшой с точки зрения истории и весьма существенный с точки зрения человеческой жизни.

Снижающаяся с возрастом способность обрабатывать объемы информации заставляет переходить на формальные методы управления.

Выводы

Управление стоимостью – сложный процесс корпоративного управления, который требует институциональных подходов. В рамках его постановки в группе компаний РОЭЛ была предложена и реализуется идеология магистрали управления стоимостью.

3. МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ

Приватизация была эпохой передела собственности. Она доставалась сильнейшему. Вместе с тем проходящее время и уходящие силы заставляют собственников бизнеса искать пути его сохранения. Эпоха передела собственности меняется на эпоху создания институтов ее сохранения. Механизмы контроля и системы управления [2, 3, 4] принадлежат к числу таких институтов.

Механизмы контроля опираются на прозрачность потоков:

- материально-финансовых;
- информационно-аналитических;
- административно-управленческих;
- распределение полномочий;
- баланс полномочий и ответственности.

Прозрачность потоков, точнее их истинность, подтверждается аудиторской проверкой. Причем аудиторы должны подчиняться акционерам, а не исполнительной власти. В противном случае аудиторы не заинтересованы защищать интересы собственников.

Достигается прозрачность путем реинжиниринга [2, 3, 4]. Бизнес-процессы должны быть осмысленными и доступными пониманию, пусть даже путем разбиения на подпроцессы. Любое «слепое» или темное пятно следует рассматривать как потенциальное место размытия прибыли.

Выводы

Распределение полномочий исключает чрезмерную концентрацию власти. Баланс полномочий и ответственности позволяет спрашивать за принимаемые решения.

Механизмы контроля и управления стоят денег. Эти издержки называются стоимостью поддержания организации. В идеале стоимость поддержания организации подходит снизу к маржинальной выгоде от введения таких механизмов.

Механизмы контроля опираются на:

- прозрачность потоков;
- материально-финансовых;
- информационно-аналитических;
- административно-управленческих;
- распределение полномочий;
- баланс полномочий и ответственности.

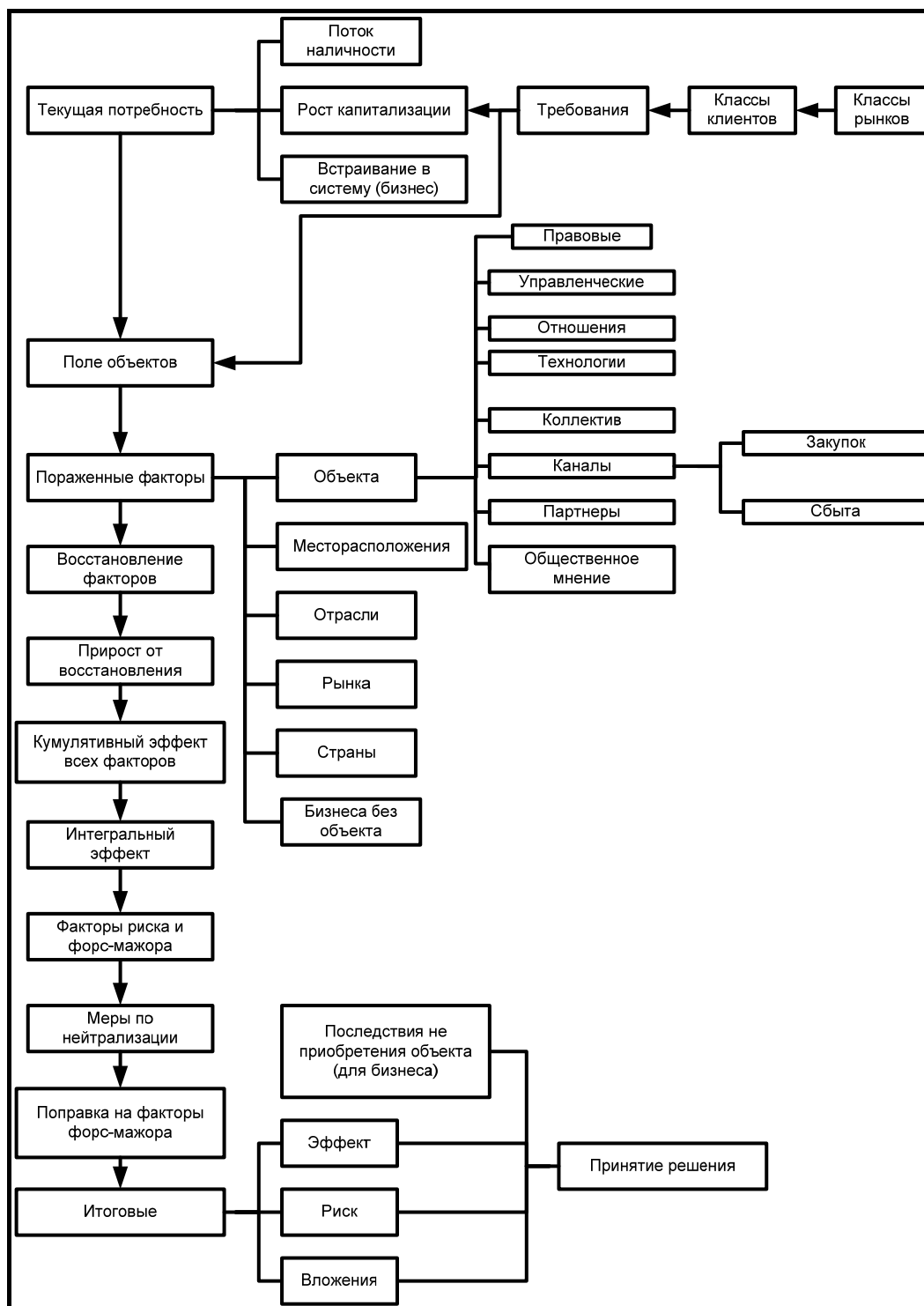


Схема 2. Вход в объект

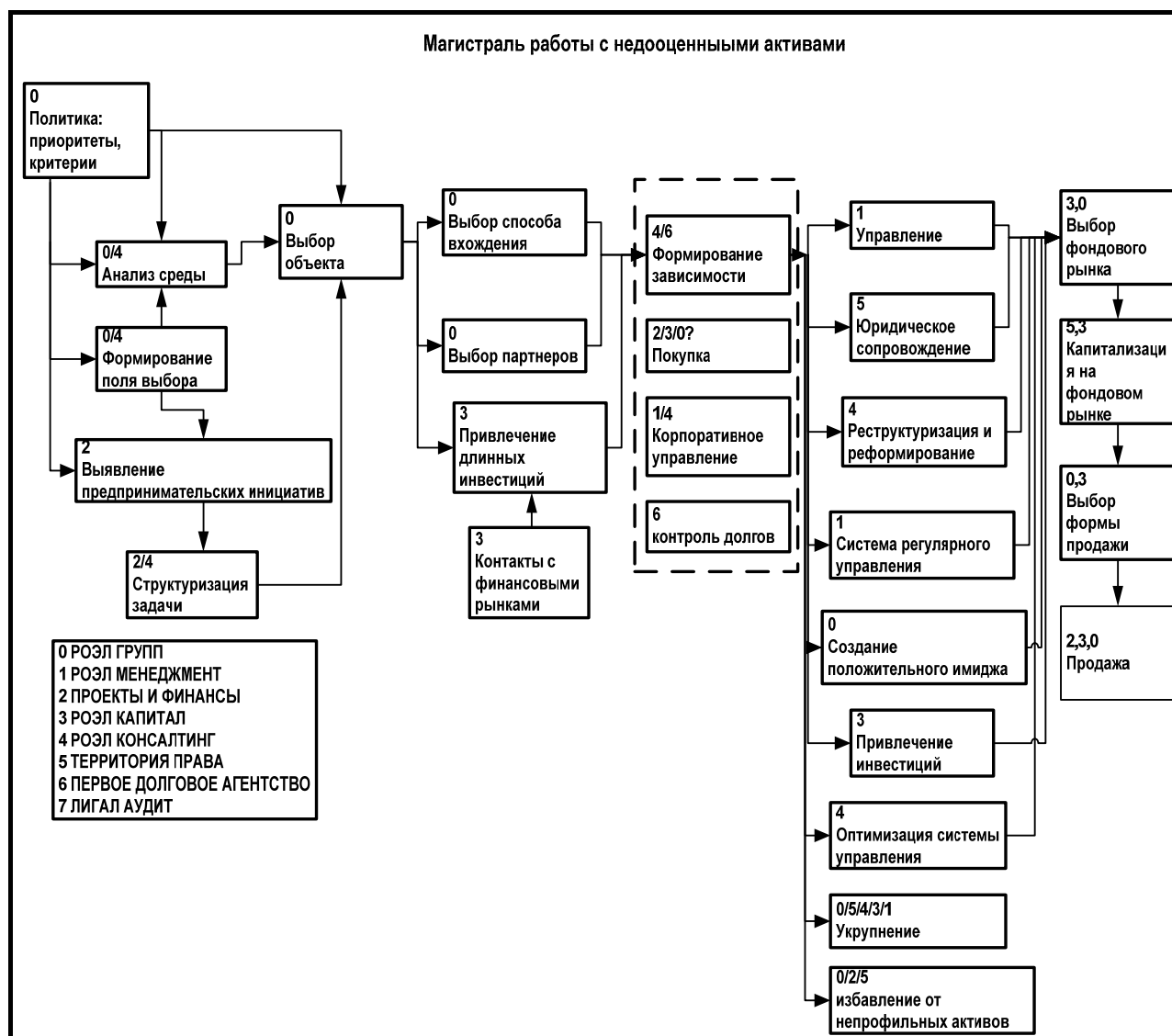


Схема 3. Магистраль повышения стоимости

4. МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

*Лучше есть торт с друзьями,
чем голодать в одиночестве.*

Период создания первоначального капитала в России уже пройден. Во многом исчерпан и потенциал развития за счет привлечения заемного капитала. В то же время существует ряд объективных причин, требующих развития и укрупнения бизнеса. К их числу относится потребность в проведении НИОКР и маркетинговых исследований, построении и развитии товаропроводящих сетей, привлечении высококвалифицированных специалистов и построении системы управления. Все это дорогостоящие удовольствия и под силу только крупному бизнесу.

Потребность в развитии бизнеса обуславливает потребность в привлечении собственного капитала. Собственный капитал можно привлечь только в инвестиционно привлекательную компанию.

Основной факторы инвестиционной привлекательности – хорошая доходность при разумной риске. Поэтому прежде всего бизнес компании должен быть устойчивым и обеспечивать долгосрочные прибыли. Другими словами, инвестиционно привлекательная компания хорошо позиционирована.

Потенциальная прибыль, обеспечиваемая хорошим позиционированием компании, должна доходить до инвестора. Помешать этому могут:

- управленческие ошибки;
- уход прибыли;
- хищения.

Управленческие ошибки возникают вследствие:

- слабой системы управления;
- недостаточности опыта и квалификации руководства, в том числе и в первую очередь – высшего.

Особенно критичны опыт и квалификация высшего руководства, так как:

- от них зависят квалификация и опыт среднего и низшего персонала;
- низший и средний персонал не имеет возможности совершать ошибки такого масштаба, которые доступны высшему руководству.

Увод прибыли и хищения различаются между собой используемым инструментарием и предотвращаются:

- прозрачностью материально-финансовых потоков;
- механизмами контроля.

Инвестору важно, чтобы прибыль:

- возникала;
- доходила до места назначения.

Соответственно, механизмы инвестиционной привлекательности обеспечивают **позиционирование компании** и минимизацию рисков:

- управленческих;
- увода прибыли;
- хищений;
- прозрачность ситуации для инвестора.

Обеспечение инвестиционной привлекательности стоит денег, которые, однако, оборачиваются снижением цены привлекаемых средств:

- собственных;
- заемных.

Вложения в инвестиционную привлекательность эффективны до тех пор, пока маргинальные издержки по ее обеспечению приближаются снизу к маргинальной выгоде – снижению стоимости привлекаемых денег – от ее введения.

Выводы

Инвестиционная привлекательность обеспечивается:

- стабильной хорошей доходностью;
- прозрачностью и контролем материально-финансовых потоков.

5. ОСНОВНЫЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Истина проста.

Организационные схемы реального производства

На производстве реформируется бизнес-процесс так, чтобы упростить материальные потоки между цехами и иными подразделениями. После этого они выделяются в отдельные бизнес-единицы.

Создается Операционная Компания (ОК), занимающаяся распределением работ между бизнес-единицами. Она же заказывает сырье у Торгового Дома (ТД) для реализации полученных заказов. Оплата сырья может производиться за счет аванса по заказам.

Получая заказы через Торговый Дом и распределяя работы между бизнес-единицами, Операционная Компания формирует у себя прибыль. Прибыль может:

- передаваться в Управляющую Компанию (УК);
- поглощаться консалтингом и идти на развитие управленческих технологий и НИОКР;
- аккумулироваться в инвестиционном фонде с целью последующих вложений в перспективные проекты.

Идеология развития реального сектора группы компаний показана на схеме 1. Группа продуктов определяет рыночные потребности:

- потребительские свойства;
- сопутствующий сервис;
- цены.

Фактически описывается ассортимент желаемой корзины потребительских качеств и сервиса. Группа НИОКР определяет, какие корзины потребительных качеств и сервиса можно реализовать при помощи имеющихся, разрабатываемых или приобретаемых

технологий. Группа производства говорит, что из технологически допустимого можно реализовать в условиях массового производства с приемлемыми издержками.

В результате совместной работы групп продукта, НИОКР и производства получаются инвестиционные предложения, которые оцениваются:

- финансовой службой на предмет инвестиционной привлекательности и возможности привлечения средств;
- кадровой службой на предмет достаточной квалификации и численности личного состава.

В случае положительного заключения инвестиционное предложение оформляется в виде инвестиционного проекта. PR подразделение обеспечивает связь с общественностью и формирование положительного имиджа. Юристы обеспечивают правовое сопровождение, в том числе защиту know-how. Подразделение безопасности – охрану материально-финансовых ценностей и предотвращает угрозы силового воздействия.

В результате получается показанная на схеме 4 структура управления. Объектами управления становятся холдинги, образованные по территориально-производственному принципу.

На холдингах должны функционировать системы управления. Для этого необходимо осуществлять методическое руководство, которое Торговый Дом заказывает:

- собственной консалтинговой компании;
- сторонней консалтинговой компании;
- ведущим специалистам в области управления и экономики;
- факультетам управления, экономики и бизнес-школам.

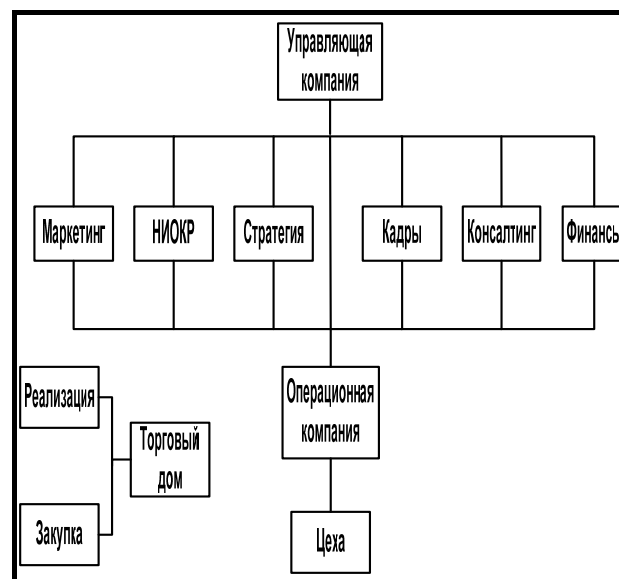


Схема 4. Принцип организации реального производства

Выводы

С целью достижения прозрачности и управляемости бизнес-процессы производства максимально упрощаются.

Организационные схемы консалтинговых, методических услуг

Консалтинговое направление работает на сложном рынке наукоемких услуг. В нем также выделяются:

- операционная компания;
- бизнес-единицы (БЕ);
- Торговый Дом;
- методический центр;
- кадровое сопровождение;
- правовое сопровождение;
- безопасность;
- PR.

Выделение бизнес-единиц позволяет строить консалтинговую компанию по принципу понтоного моста или матрицы телевизора. Каждая бизнес-единица предоставляет свою услугу. Сразу становится ясным:

- есть ли услуги;
- насколько они прибыльные.

Если бизнес-единица прибыльная, она может разделиться на несколько бизнес-единиц по направлениям и включить их в себя. Например, бизнес-единица финансового анализа может выделить бизнес-единицы бюджетирования, управления издержками, управления ликвидностью, инвестиционного анализа, финансового планирования. После этого исходная бизнес-единица финансового анализа, включая в себя в качестве составных отдельных частей выделенные единицы, становится бизнес-единицей управления финансами.

Главное достоинство предложенной схемы организации бизнеса заключается в простоте и прозрачности. Каждая бизнес-единица становится центром прибыли: держится на плаву сама и поддерживает все организацию. Возникающие проблемы остаются локализованными в тех бизнес-единицах, где они появляются.

Продажи услуг осуществляются при помощи торгового дома. Операционная компания распределяет полученные заказы между бизнес-единицами. Распределение может быть сопряжено с разделением сложной работы на отдельные составляющие. Затем из отдельных составляющих, выполненных разными бизнес-единицами, составляется комплексная работа. Разделение и стыковку осуществляет операционная компания. При этом ей помогает группа интеграторов, в качестве которой может выступать методический центр.

Торговый Дом продает как услуги, так и право оказывать услуги под своей маркой. Фактически при этом Торговый Дом должен провести аттестацию компании-претендента и при необходимости предоставить ей технологии. Эти заказы также обрабатывает операционная компания, однако центр тяжести здесь смещается в сторону методического центра.

Выводы

Консалтинг строится по типу бизнес-единиц, что позволяет достичь простоты и прозрачности. Каждая бизнес-единица в этом случае становится центром прибыли и поддерживает организацию.

Организационные схемы поддерживающих структур

Организационная схема развития производства (см. схему 5) связана с процессом бизнес-планирования (см. схему 6). Маркетинг, основная и конкурентная стратегия соответствуют группе продуктов. Структура

и расписание работ – группе производства. Функциональная стратегия – связкам между группой продуктов и группой производства.

Распределение финансовых ресурсов координирует деятельность всех подразделений компании. Финансовая дирекция выступает контролером, казначеем и аналитиком. Группа развития определяет потребности и приоритеты. Финансовые ресурсы должны в первую очередь поступать тем подразделениям, от успешного функционирования которых зависит устойчивая жизнедеятельность и прибыльность группы компаний

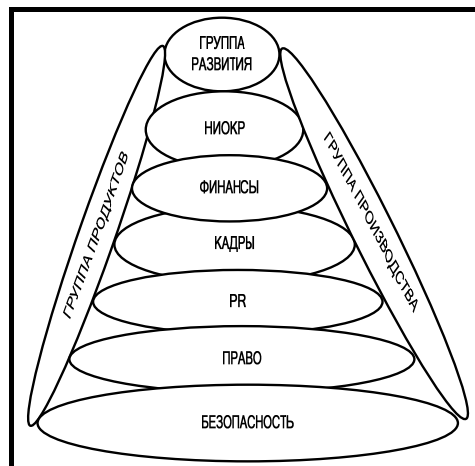


Схема 5. Развитие производства

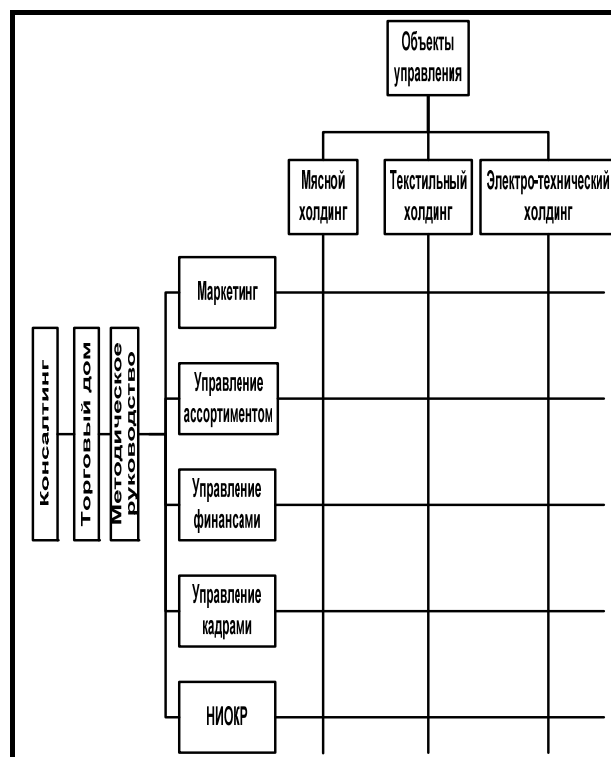


Схема 6. Структура группы

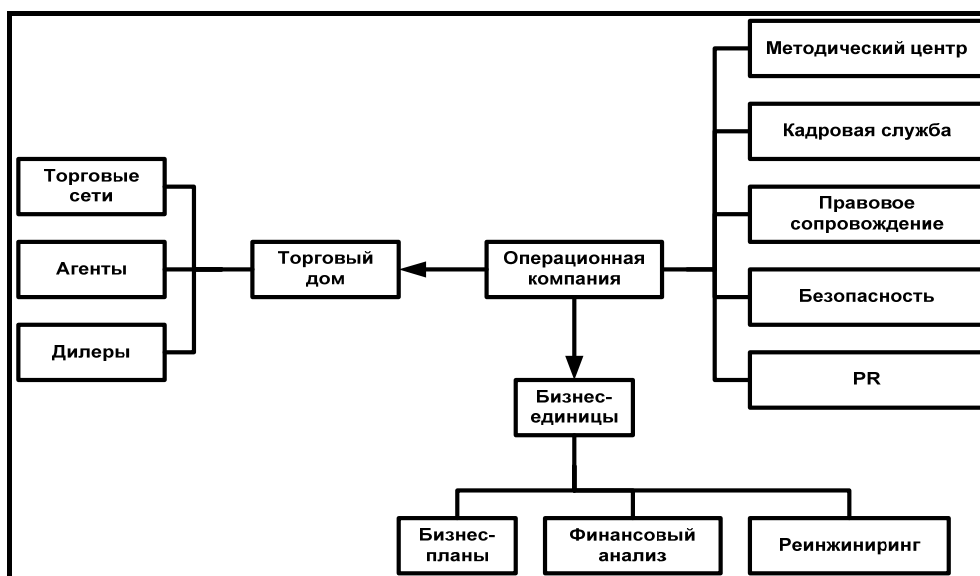


Схема 7. Организация консалтинга

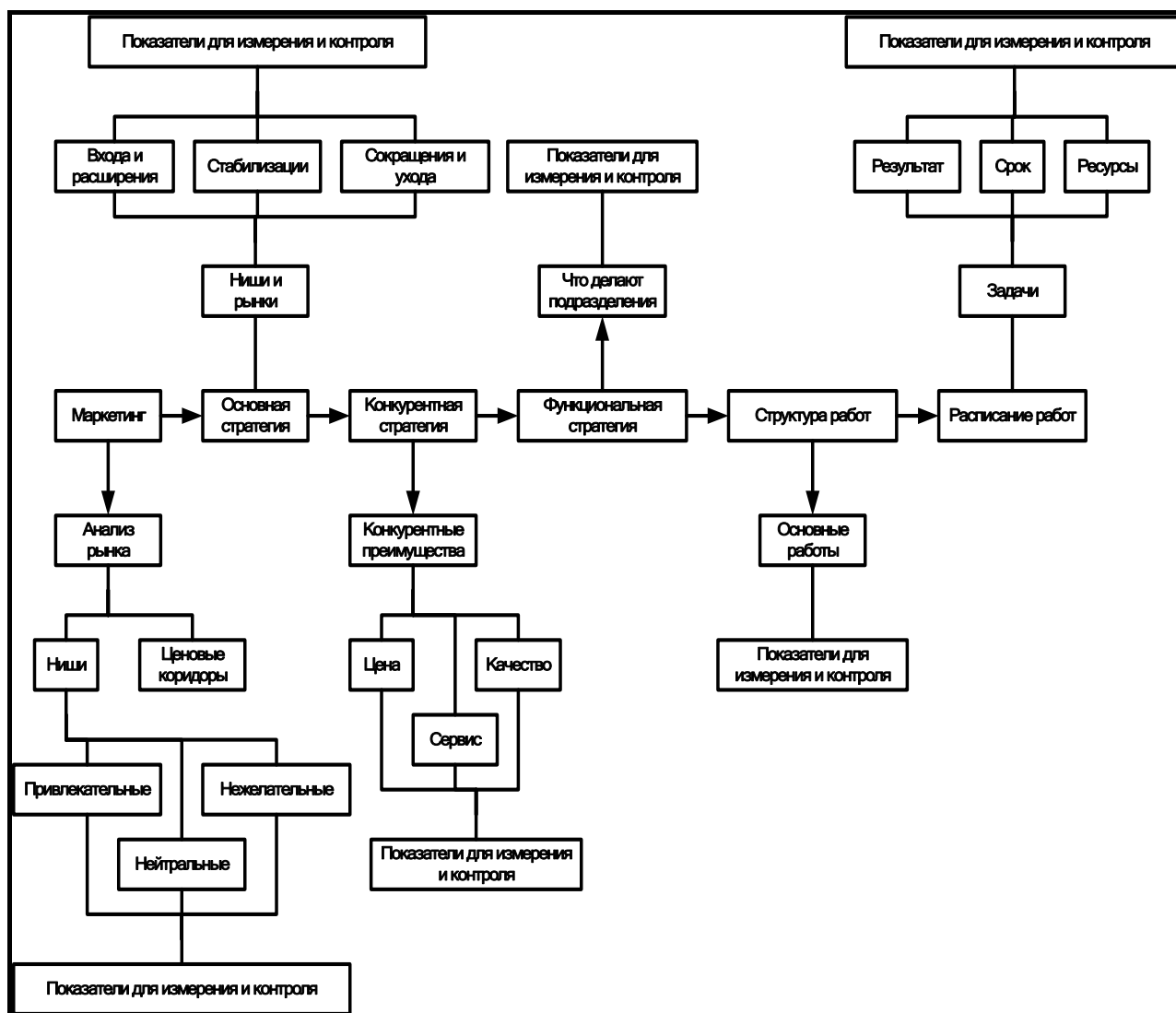


Схема 8. Бизнес-процесс планирования

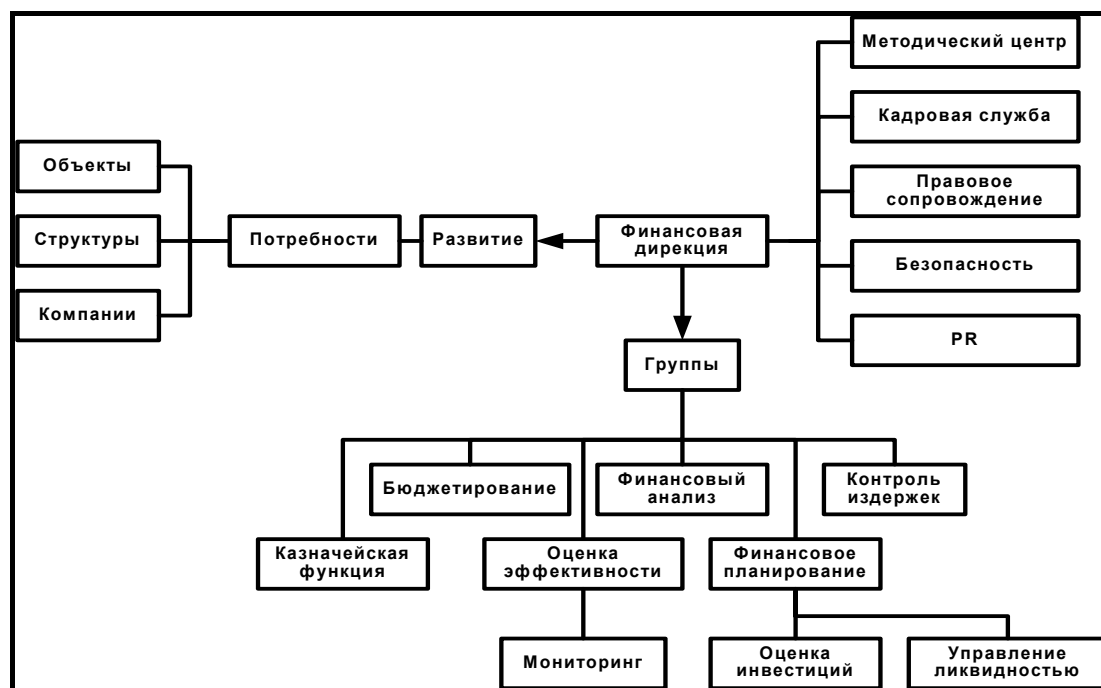


Схема 9. Структура финансов

Организационные схемы Торгового Дома (ТД)

Цель формирования Торгового Дома (ТД) – получение системой производства и продаж биопрепаратов дополнительной прибыли за счет упорядочивания рынка:

- выработки единой ценовой политики и контроля конечных цен;
- формирования и развития товаропроводящей дилерской сети;
- разработка единых условий для дилеров;
- влияния на рынок вплоть до формирования правил игры;
- выстраивания отношений между ТД и:
 - производителями;
 - продавцами;
 - потребителями;
 - поставщиками;
 - министерством сельского хозяйства.

Основные функции торгового дома заключаются в:

- упорядочивании рынка;
- формировании и развитии товаропроводящей сети;
- организации систем:
 - сбыта;
 - закупок
- продвижении продукции;
- закупок;
- поставок:
 - сырья;
 - материалов;
 - комплектующих;
- выстраивании отношений с:
 - производителями;
 - продавцами;
 - потребителями;
 - поставщиками;
 - курирующими государственными и общественными организациями.

Формируя эффективную товаропроводящую сеть, единую ценовую политику и прибыльность торговых

операций Торговый Дом оказывается в состоянии оказывать предприятиям услуги по:

- расширению портфеля заказов;
- повышению эффективности продаж.

Рост объемов и эффективности продаж, возникающий вследствие работы ТД по упорядочиванию рынка и системы продвижения продукции, становятся основным стимулом для предприятий к сотрудничеству с ТД. При этом возникают дополнительные преимущества вследствие:

- координации ценовых политик вплоть до выработки единой ценовой политики;
- маневра:
 - ассортиментом;
 - транспортными потоками.

Выработка единой ценовой политики, включая политику единых конечных цен, защищает интересы предприятий и дилеров. Излишняя конкуренция между дилерами привела бы к снижению конечных цен, а излишняя конкуренция между предприятиями – отпускных цен. Сильное снижение цен не оставляет средств для:

- развития дилерской сети;
- проведения НИОКР и улучшения потребительских качеств продукции, включая их расфасовку.

Беря на себя функции переговоров с дилерами и продвижения продукции, ТД снимает эту нагрузку и соответствующие издержки с предприятий. Эти функции ТД может проводить более эффективно по сравнению с предприятиями ввиду экономии на масштабе.

Отношения предприятий с ТД оформляются на основе двусторонних отношений, в которых предприятия передают ТД функции:

- реализации продукции;
- закупки сырья;
- формирования и реализации ценовой политики.

Управляющая Компания (УК) передает ТД функции, необходимые для:

- упорядочивания рынка;

- организации эффективной системы:
 - продвижения продукции;
 - закупок.

Функции контроля и управления финансовыми потоками остаются в рамках компетенции УК.

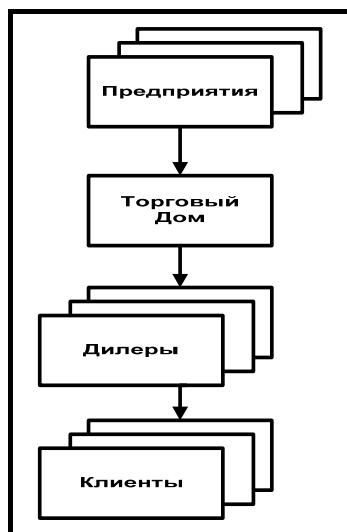


Схема 10. Отношения ТД, предприятия и дилеров

Организуя сбыт и поставки, ТД работает с первичной маркетинговой информацией. Упорядочивая запросы и пожелания дилеров, ТД формирует предложения по пересмотру:

- ценовой политики;
- портфеля ассортимента.

Управляющая компания выделяет:

- торговую функцию в ТД, являющуюся 100%-ной дочкой;
- инвестиционную функцию – в инвестиционный фонд;
- производственную функцию – в предприятия.

Управляющая компания оставляет за собой функции:

- стратегические;
- кадровые;
- бухгалтерии.

Торговая компания осуществляет оперативную деятельность по продажам.

Процедура формирования торгового дома включает в себя следующие этапы:

1. Создается специализированная компания Торговый Дом ООО «Торговый Дом» для оперативного управления торговыми операциями.
2. Торговый Дом совместно со специалистами материнской компании производит инвентаризацию и формирование «структуры каналов продвижения продукции и закупок сырья» и очередности «включения» каналов в торговый дом.
3. Каналы продвижения продукции включаются в зону компетенции Торгового Дома.
4. Торговый дом и предприятия заключают договорные отношения на продвижение продукции и закупки сырья.

ТД совместно с Управляющей компанией вырабатывает единую ценовую политику, включающую в себя единые:

- конечные цены;
- дилерские скидки.

Единая ценовая политика упорядочивает рынок, защищает дилеров и предприятия от излишней разрушительной конкуренции.

Работая с дилерами и занимаясь продвижением продукции, ТД выявляет пожелания клиентской базы и формирует предложения по управлению портфелем продукции, включая предложения по:

- выпуску новых наименований;
- прекращению выпуска наименований;
- изменению упаковки и расфасовки;
- насыщению продукции услугами.

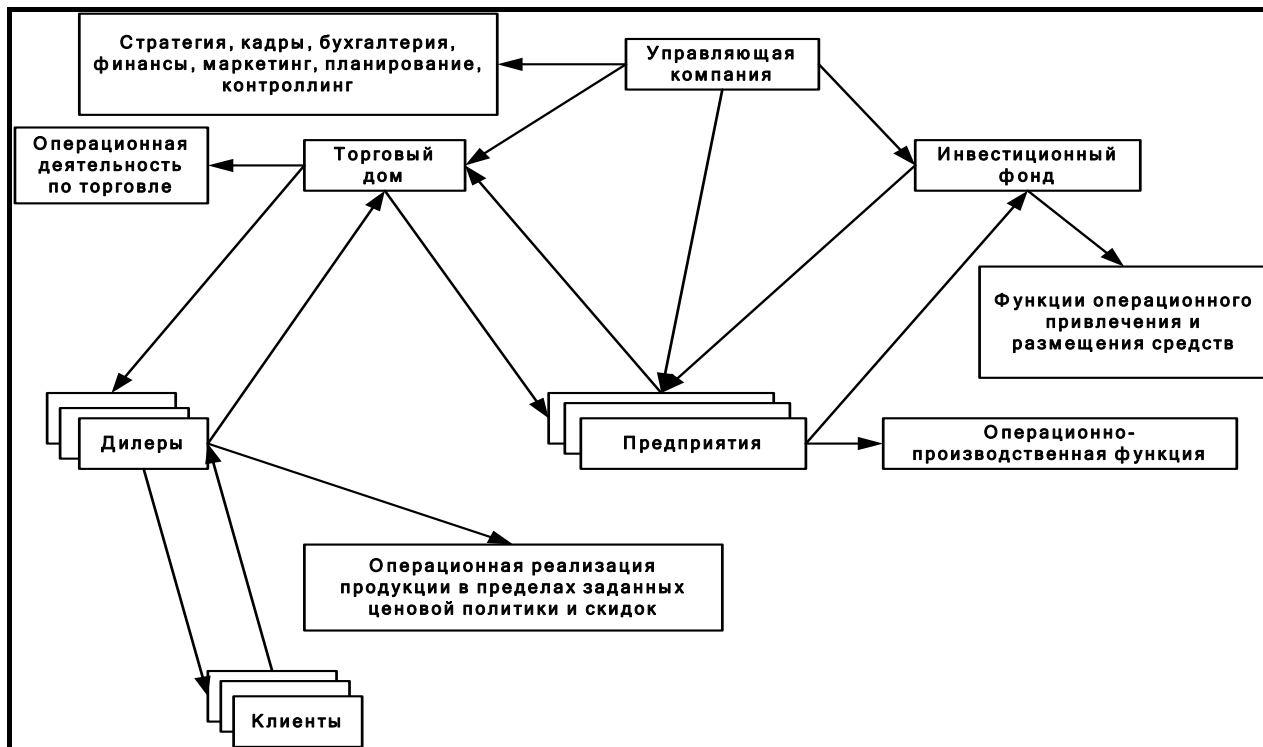


Схема 11. Выделение функций

Для достижения финансово-экономических результатов предусматривается проведение следующих **первоочередных мероприятий**:

- инвентаризация имеющихся каналов продвижения продукции;
- формирование и развитие дилерской сети;
- формирование согласованных маркетинговой и ценовой политик с их последующей реализацией;
- упорядочивание конечных цен, дилерских скидок, введение единых конечных цен;
- переход от стратегии конкуренции ценой к стратегии насыщения продукции услугами, и в том числе к продаже услуг;
- осуществление кадровых назначений на ключевые позиции Торгового Дома (исполнительные органы головного общества и дочерние предприятия);
- формирование адекватной поставленным целям организационной структуры, установленных линий подчиненности и управления;
- создание каналов доведения продукции до конечного потребителя;
- снижение числа посредников;
- обеспечение прозрачности торговых операций и соответствующих им материально-финансовых потоков.

Функция контроля и управления финансовыми потоками остается за РОАО «РОСАГРОБИОПРОМ». В то же время ТД ООО «РОСАГРОБИОПРОМ» делегируется функция распоряжения финансовыми средствами в рамках выделенного бюджета с целью:

- формирования и развития товаропроводящей сети;
- организации продвижения продукции;
- осуществления закупок;
- премирования персонала и дилеров.

Контроль финансовых потоков торгового дома достигается за счет:

- владения 100%-ным пакетом акций ТД;
- совета директоров материнской компании, являющегося по уставу составом директоров для 100%-ных дочек;
- открытости и прозрачности материально-финансовых потоков ТД для материнской компании.

Выводы

Генеральная цель формирования Торгового Дома (ТД) – получение дополнительной прибыли за счет упорядочивания рынка.

ТД повышает эффективность системы продвижения продукции, что позволяет ему оказывать услуги предпрятиям в области увеличения:

- объемов продаж;
- эффективности продаж.

Также ТД защищает интересы и дилеров, и предприятий от излишней конкуренции.

УК передает ТД функцию упорядочивания рынка, организации эффективной системы сбыта и поставок. Общась с дилерами, ТД получает доступ к первичной маркетинговой информации и готовит предложения по пересмотру:

- ценовой политики;
- портфеля ассортимента;

Функции управления и контроля финансовых потоков остаются за УК.

Единая ценовая политика упорядочивает рынок и защищает дилеров и комбинаты от излишней разрушительной конкуренции.

В ТД выделяется только торговая функция. Финансовая и контролирующая функции остаются в ведении материнской компании.

6.ИНТЕГРИРУЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СХЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ

Цель интегрирующих механизмов – обеспечить целостное функционирование организации и получить дополнительные синергетические эффекты.

Целостное функционирование организации в условиях динамичных слабоструктурированных рынков возможно только, если создаются дополнительные супераддитивные ценности, которые распределяются по всем участвующим звеньям. И для каждого звена выгода от участия в целостном процессе перекрывает издержки обеспечения целостности, к которым относятся издержки взаимодействия и координации.

С одной стороны, система ценностей организации должна видеть, учитывать и оценивать все привносимые ценности. С другой стороны, должна поддерживаться возможность такого взаимовыгодного взаимодействия.

Совместная деятельность прибыльна, если транзакционные издержки взаимодействия меньше получаемой прибыли. Транзакционные издержки взаимодействия минимизируются формированием и развитием инфраструктуры. К числу важнейших элементов инфраструктуры относятся:

- сбора и оценки инициатив;
- поддержки принятых инициатив ресурсами;
- планирования:
 - материально-финансового;
 - кадрового;
 - технологического;
- рынка ресурсов;
- распределения прибыли вдоль цепочки привносимых ценностей;
- оплаты продукта:
 - общественного;
 - личного.

Разные бизнес-единицы обладают разными корпоративными субкультурами. Это естественно. Важно суметь построить механизмы интеграции различных субкультур в единую корпоративную культуру организации.

Центростремительное направление для сотрудников задается при помощи системы мотивации, прежде всего ее материальной составляющей. С финансовой точки зрения у фирмы есть два основных критерия:

- прибыльность;
- капитализация.

В случае развитых финансовых рынков эти критерии взаимозаменяемы: капитализация фирмы рассчитывается как [2]:

$$V = \frac{\pi}{r - g},$$

где

V – стоимость фирмы, т.е. стоимость собственного капитала;

π – прибыль;

g – скорость роста прибыли;

r – ставка дисконтирования с учетом риска, волатильности – подверженности колебаниям, и степени ликвидности.

Деля прибыль на стоимость собственного капитала, получаем, что:

$$r_e = r - g;$$

где r_e – рентабельность собственного капитала:

$$r_e = \frac{\pi}{V}.$$

В случае отсутствия развитых финансовых рынков приходится учитывать эти два критерия одновременно: они взаимосвязаны, но уже не взаимозаменяемы.

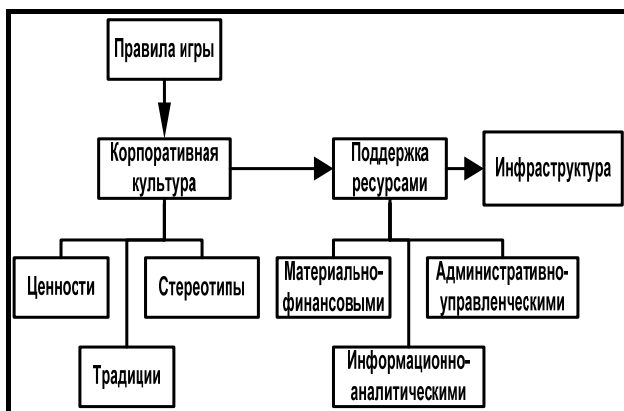


Схема 12. Правила игры и их воплощение

Благополучие фирмы в долгосрочной перспективе зависит и от текущей прибыли, и от капитализации. При этом текущей прибыли соответствует короткий временной горизонт, а капитализации – длинный. Соответственно, мотивация от денежных потоков ориентирована на текущий временной горизонт, а мотивация от капитализации – на долгосрочный горизонт.

Внутри фирмы развитые финансовые рынки, как правило, отсутствуют, так как их формирование и поддержание требует существенных усилий. В то же время для управления важны и короткий, и длинный временные горизонты. Поэтому мотивацию сотрудников фирмы следует строить и от денежных потоков, и от капитализации.

Выводы

Мотивацию на фирме следует строить и от денежных потоков, и от капитализации.

Интегрирование собственников

Отношения между собственниками – фундамент организации. Эти отношения можно построить при помощи системы ПИФов, которая имеет свои преимущества перед распределением акций. Прежде всего, не всегда возможно или удобно переходить на единую, консолидированную акцию: в управлении могут быть различные объекты управления со своими акциями. Также при системе ПИФов компетенция управления сосредотачивается в Управляющей Компании. Продажа и покупка паев, в отличие от покупки или продажи акций, не может привести к размытию или нежелательной концентрации власти.

Мотивация от капитализации фирмы предполагает формирование отношений между собственниками. Возможны разные варианты отношений: от жесткой интеграции с фиксированием доли каждого до мягкой с установлением принципов участия и взаиморасчетов. Каждый вид интеграции имеет свои достоинства и слабые места.

Структура собственности – фундамент организации. Он может быть:

- единым;
- в виде системы тарелок;
- плавающим.

Собственность, сосредоточенная в одном месте, образует единый фундамент для построения организации.

Если же собственников несколько и каждый из них сохраняет свои права, то возникает система тарелок – система плат. Организация может строиться на этих платах. Проблема заключается в том, что эти платы могут двигаться друг относительно друга по мере того, как развиваются отношения между собственниками. В этом случае возникает дополнительная нагрузка на взаимосвязи между частями организации, базирующимися на разных платах. Взаимосвязи должны быть достаточно гибкими и прочными, чтобы выдержать эти дополнительные нагрузки.

Множество независимых мелких собственников образуют плавающий фундамент. Организация должна быть легкой, чтобы не рассыпаться, и гибкой, чтобы выдержать развитие отношений между собственниками.

Жесткая интеграция предполагает формирование единой платформы. Централизуется собственность, т.е. аккумулируются права:

- личного пользования;
 - ☐ получения прибыли и других выгод;
 - ☐ управления;
 - ☐ принятия решений;
 - ☐ реализации решений;
 - ☐ получения информации;
 - ☐ передачи информации;
 - ☐ контроля;
 - ☐ делегирования;
- передачи права пользования:
 - ☐ приобретения,
 - ☐ продажи,
 - ☐ временной передачи;
 - ☐ залога;

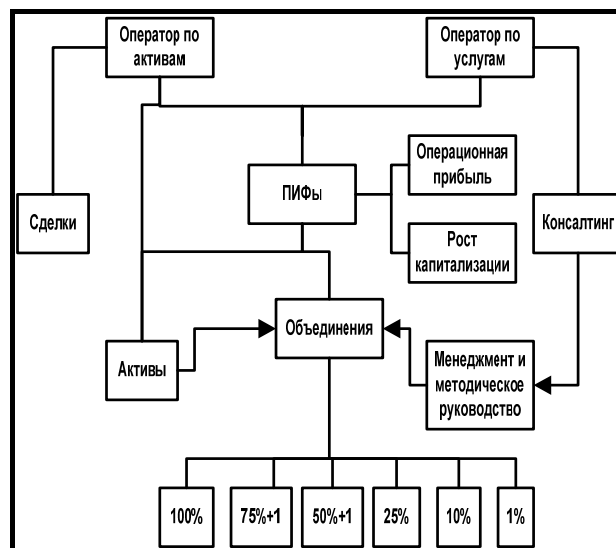


Схема 13. Организация ПИФов

В процессе управления эти права могут делегироваться, но владеет всеми правами одно лицо:

- акционерное общество;
- ПИФ;
- общество с ограниченной ответственностью;

Самым интересным в этом варианте является процесс слияния прав: приходится учитывать и оценивать много качественно различных факторов производства. Различие между мягкой и жесткой интеграцией заключается в следующем. В случае мягкой интеграции такой процесс учета и оценки происходит постоянно. В случае жесткой – только один раз в момент слияния.

В случае мягкой интеграции собственность и права распределены между участниками. Это обеспечивает гибкость реагирования, но требует сложной системы взаиморасчетов и взаимоувязок. Сложность системы координации приводит к ограничению масштабов управляемой системы или к применению:

- сложных систем управления;
- распределенных систем поддержки управления.

Система взаиморасчетов должна также обеспечивать гарантии. Вклады могут вноситься в разные моменты времени. Причем партнер, вносящий вклад сейчас, должен быть уверен, что позже получит адекватную компенсацию.

Партнер, вносящий вклад в виде личного продукта, может оценить его и предоставлять по мере поступления оплаты. Партнер, вносящий вклад в виде общественного блага, лишен такой возможности. В этом случае необходимо либо вводить механизмы общественного выбора, либо защищать общественный продукт от копирования, трансформируя его в личный продукт.

Партнеры также вносят факторы качественно различного характера:

- материально-финансовые;
- информационно-аналитические;
- административно-управленческие.

Факторы, носящие качественно различную природу, необходимо оценивать адекватно. В противном случае возникнет дефицит недооцененных факторов производства.

Жесткая и мягкая интеграция предполагают учет и оценку факторов производства. При этом в случае жесткой интеграции согласие достигается по поводу количественных оценок, а в случае мягкой – по поводу методов их получения.

Учет и оценка факторов производства важны: владельцы факторов, не учтенных и не оцененных адекватно, не будут участвовать в интеграции. Объединившиеся лица потеряют часть факторов производства, т.е. потерпят убытки или недополученную прибыль.

Основные факторы производства заключаются в:

- труде;
- капитале;
- информации;
- квалификации;
- технологиях;
- связях;
- ресурсах;

Часть факторов имеет характер личного блага:

- труд;
- капитал;
- ресурсы.

Часть факторов имеет характер общественного блага:

- информация;
- квалификация;
- технология;
- связи;

Факторы в виде личного и общественного блага принципиально оцениваются и оплачиваются по-

разному. Связано это с тем, что факторы общественного блага, по сути, являются катализаторами производственного процесса: увеличивают объем производства. Увеличение объема производства прямо пропорционально числу факторов личного блага, к которым применяются факторы общественного блага.

Стоимость фактора также зависит от сферы его влияния. Поэтому факторы целесообразно оплачивать смешанным образом, включая составляющие:

- фиксированную;
- привязанную к результату.

Стоимость p_i фактора i можно оценить следующим образом:

$$p_i = \sum_j \frac{\Delta_i \pi_j}{r_j - g_j} + \sum_j \frac{\pi_j (\Delta_i g_j - \Delta_i r_j)}{(r_j - g_j)^2},$$

где

p_i – стоимость фактора i ;

$\Delta_i \pi_j$ – прирост прибыли в подразделении j вследствие действия фактора i ;

r_j – ставка дисконтирования для потока подразделения j , учитывающая риск, потерю ликвидности и другие факторы;

g_j – скорость роста прибыли в подразделении j ;

$\Delta_i g_j$ – прирост скорости роста прибыли в подразделении j вследствие действия фактора i ;

$\Delta_i r_j$ – прирост ставки дисконтирования в подразделении j вследствие действия фактора i .

Выбор между мягкой и жесткой формами интеграции строится на основе построения баланса между минимизацией упущенной выгоды и минимизацией прямых издержек. Мягкая форма интеграции оставляет больше свободы, что позволяет лучше минимизировать упущенную выгоду. Ценой дополнительной свободы становится возможное дублирование функций.

Жесткая интеграция за счет централизованного планирования позволяет эффективно использовать ресурсы. Платой за это становится потеря гибкости и, следовательно, потеря упущенной выгоды.

В современном бизнесе возникают ситуации, в которых необходимо минимизировать и прямые издержки, и упущенную выгоду. Это приводит к необходимости строить комбинированные формы интеграции.

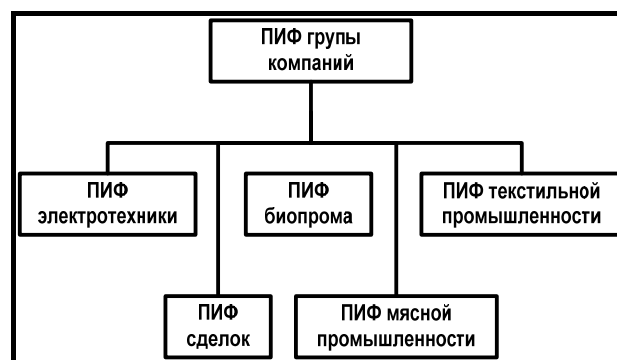


Схема 14. Система ПИФов

Единая платформа формируется и для жесткой, и для мягкой интеграции, только:

- для жесткой формируется на базе учета и оценки факторов производства;
- для мягкой – на базе методологии и методов учета и оценка факторов производства.

Если факторы производства и их пропорции у разных лиц примерно одинаковые, то задача слияния существенно упрощается. Если факторы или их пропорции разные, то задача слияния выходит на переговорный процесс.

Гибкая структура собственности может быть реализована при помощи системы ПИФов. Каждой области деятельности – тарелке или плато – соответствует свой ПИФ. Доли в ПИФах фиксируются в момент слияния собственников. Деятельность по перемещению долей трансформируется в деятельность по расширению общей капитализации.

Оставляя часть долей ПИФа в резерве, при желании можно:

- привлекать новых собственников;
- увеличивать доли фактических собственников пропорционально вкладу.

Выводы

Чем больше рассредоточена собственность, тем более гибкими должны быть отношения между собственниками.

В процессе слияния прав собственности приходится учитывать множество качественно различных факторов производства.

Мягкая интеграция требует сложной и гибкой системы взаиморасчетов и взаимоувязок.

7. ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Предпринимательская культура внутри организации

Предпринимательская культура внутри организации обеспечивает минимизацию упущенной выгоды. Для этого формируются такие правила игры, которые позволяют внутри организации реализовывать творческие способности и инициативу сотрудников.

Творческие способности и инициатива предполагают свободу принятия решений, в том числе решений, связанных с использованием материально-финансовых ресурсов организации. Вместе с тем организация эти решения интегрирует в единое целое. Достигается такая интеграция за счет использования идеологии бизнес-единиц, которые, как ячейки, организацию формируют.

Подразделения оформляются в виде бизнес-единиц. Статус бизнес-единиц получают и инициативные группы, сумевшие представить свои предложения в позитивном свете и защитить их. Бизнес-единицы, получающие хорошую прибыль, усиленно развиваются.

Конечную потребительскую ценность организации формирует целая цепочка бизнес-единиц. Однако в продажах могут участвовать только последние звенья. Не получающие прибыль бизнес-единицы не развиваются, а убыточные сокращаются. Поэтому необходимо отслеживать цепочку привнесения ценностей и распределять по ней прибыль. Перераспределять прибыль вдоль цепочки привнесения ценностей можно при помощи:

- трансфертных цен;
- оплаты общественного продукта.

Каждый сегмент рынка имеет свои возможности и пределы. В идеале ресурсы перераспределяются в те направления, которые приносят максимальную прибыль в долгосрочной перспективе. Прибыль учитывается с учетом сопутствующих рисков. Перераспределение прибыли осуществляется при помощи рынка ресурсов, который формируется внутри организации.

Выводы

Идеология бизнес-единиц – автоматический регулятор, направляющий ресурсы на перспективные направления.

Операционная компания

Прибыль аккумулируется в операционной компании. Механизмы работы: закрытые тендеры. Исключается прямой контакт исполнителей с покупателем.

При операционной компании создается группа интеграторов-методистов. Интеграторы-методисты:

- делают спецификацию работы;
- контролируют и обеспечивают методическое качество;
- структурируют и разбивают работу на стандартные составляющие;
- делают спецификацию стандартных составляющих.

Литература

1. Социальная психология.
2. Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика. 2000. – 496 с.
3. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха. Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: «НОВОСТИ», 2000. – 335 с.
4. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2000.
5. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. – М.: ПРИОР, 2000.
6. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 2000.

Контактные телефоны:

+7 (916) 563-3784 (моб.)

Тренев Николай Николаевич

E-mail: nnick2002@mail.ru

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)

[Перейти на СОДЕРЖАНИЕ](#)