

УДК 658.14

Методологические основы конструирования модели корпоративного управления интегрированными компаниями**Кулик Е.Н.**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры инженерного менеджмента
Казанского государственного энергетического университета

Вопросы построения и эффективности корпоративного управления любой организации тесно связаны с вопросами построения и эффективностью деятельности систем управления этих организаций. Многие проблемы корпоративного управления уже подняты в научной литературе и решаются на практике отечественных предприятий. Однако все еще остро стоит проблема организации и эффективного функционирования корпоративного управления в крупных отечественных интегрированных компаниях. Это связано, в первую очередь, с нерешенными проблемами построения эффективных систем управления интегрированными компаниями.

Ключевые слова: корпоративное управление, интегрированные компании, системы управления.

Современные отечественные интегрированные компании представляют собой набор юридически объединенных предприятий. До объединения эти предприятия имели различные системы управления, корпоративную культуру, функциональную и организационную структуры и даже различные, часто не совместимые стратегии. После интеграции, получив статус бизнес-единицы интегрированной компании, они сохранили прежнюю стратегию, структуру, связи, систему управления и даже аппарат управления, так и не став элементом интегрированной системы. Управление такими предприятиями крайне затруднено, а формирование корпоративного управления практически невозможно. Крайне сложен процесс корпоративного контроля. А методы защиты прав собственников становятся формальными. В такой ситуации практически невозможно формировать эффективные механизмы корпоративного управления. Особо остро в такой ситуации встает вопрос информированности о деятельности компании и собственников, и менеджеров управляющих компаний. Часто нарушаются основные принципы сбора, обработки и представления управленческой информации. Управленческая информация, в том числе и информация для собственников, не соответствует основному своему свойству – полезности, так как может быть не достоверной, не своевременной, не

релевантной и т.д. Поскольку основным звеном современной отечественной экономики являются крупные интегрированные компании, результаты исследований, представленные в данной публикации, видятся достаточно актуальными.

Современная организация представляет собой сложный и уникальный живой организм. С точки зрения системного подхода к управлению, организация рассматривается как сложная система, состоящая из взаимосвязанных подсистем, элементов и связей. В научной литературе принято считать что система управления организацией состоит из функциональной подсистемы, системы стратегического управления, системы организационного управления и т.д. Однако огромную роль в любой системе играют не только подсистемы и элементы системы, но и связи. Исследования показывают, что существующий на многих отечественных предприятиях набор систем, подсистем и элементов систем не может эффективно функционировать без организации взаимосвязей между ними. Организация таких взаимосвязей строится по определенным правилам и законам. Такая взаимосвязь систем породило понятие архитектура предприятия. Необходимо отметить, что в современной практике отечественного менеджмента существует проблема синхронизации целей и задач бизнеса, функционального разделения

и процессов информационного обеспечения систем управления. Организационная структура, система функционального разделения связаны между собой формально и фактическое состояние функциональной системы часто отличается от принятой в организации. Еще менее связана функциональная система управления со стратегическими целями и задачами организации. Часто в современном отечественном менеджменте наблюдается дисбаланс между стратегией и функциональной системой организации. Этот дисбаланс может быть как отрицательным, так и положительным.

При положительном дисбалансе определяется наличие не нужных для выполнения стратегических целей организации функций, что мешает развитию организации поскольку оттягивает на себя часть финансовых средств для содержания лишних рабочих мест, а иногда целых отделов и подразделений. При отрицательном дисбалансе наблюдается отсутствие нужных для выполнения стратегии функций. Это приводит либо к «провисанию» функций, когда их никто не выполняет, или к функциональной перегрузке других отделов, когда специалисты вынуждены выполнять не свойственные им функции. И положительный, и отрицательный дисбалансы одинаково вредны и приводят к неэффективной системе управления. При этом ситуацию усложняет проблема одновременного сочетания противоречивых, на первый взгляд, явлений: «информационного голода» и «информационной перегрузки» менеджеров всех уровней управления. Результатом данного явления становится недостоверность информации, ее несвоевременность, нерелевантность и, соответственно, принятие нерациональных, неэффективных управленческих решений. В современном менеджменте информационное обеспечение процесса управления становится ключевым аспектом, поскольку перед менеджерами ставится задача сбора информации, ее переработки и анализа, а также разработки и передачи на основе генерирования полученной информации вариантов управляющих решений. Данная информация используется для принятия решений в стратегическом и оперативном управлении. От достоверности, своевременности и релевантности информации зависит качество принятых управленческих решений. Для разработки таких альтернативных вариантов управленческих решений требуется обработка больших массивов данных. Современные ученые доказали, что компетентность руководителя и эффективность его решений зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения релевантной информацией о ситуации и умения ею воспользоваться. Решением данных проблем становится выстраивание эффективной архитектуры предприятия.

Эберхард Речтин считает, что логически взаимосвязанные цели, функции, информационные потоки

и организационная структура становятся подсистемами единой системы управления организацией, которая, обладая новыми свойствами, позволяет добиться синергетического эффекта. Данный подход при применении необходимого комплекса методов и инструментов исключает возможность появления различных дисбалансов в системе управления организацией [1].

Поскольку любая интегрированная компания «... представляет собой комплексную систему культурных, технологических и процессных компонент, организованных для достижения целей организации» [2], то основой выстраивания системы управленческой информации является взаимосвязь целей, функций, организационной структуры и информационной архитектуры.

Таким образом, информационная архитектура организации – это система управленческой информации, включающая процесс сбора и распространения информации для разработки управленческих решений, основанная на взаимосвязи с корпоративной стратегией и функциями подразделений организации. Информационная архитектура организации включает следующие аспекты: организационную структуру аппарата управления, систему функционального разделения системы управления корпорацией, систему стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации. А предметом исследования данной дисциплины становятся информационные взаимосвязи звеньев управления в процессе разработки управленческого решения.

Основной задачей информационной архитектуры организации является обеспечение менеджеров различных уровней управления своевременной, релевантной и достоверной управленческой информацией для эффективного их функционирования и достижения стратегических целей.

Описание информационной архитектуры корпорации имеет несколько этапов:

- стратегия корпорации – миссия, цели, задачи;
- бизнес-архитектура – моделирование бизнеса;
- функциональная система – виды работ для выполнения стратегических целей;
- организационная структура – люди и процессы, выполняющие виды работ;
- система информационных потоков – данные, информация и знания для выполнения видов работ;
- набор прикладных информационных технологий и программ – формирование единой корпоративной информационной системы и набор программно-прикладных программ для отдельных специалистов.

Кроме вышеперечисленных аспектов, в зависимости от специфики организации могут присутствовать и другие области. Перечисленные выше аспекты находят свое отражение в регламентах и системе управленческой документации. Они содержат пра-

вила, которым интегрированная компания следует в процессе разработки и использования информационной архитектуры корпорации.

Как отмечает ряд ученых, большинство методик описания архитектуры основаны на концепции, которую Стивен Спивак назвал «структурное мышление» (Framework Thinking) [3]. Он сформулировал вывод о том, что эффективное управление организацией возможно в рамках системного подхода к построению архитектуры организации, если рассматривать организацию как систему, состоящую из четырех основных подсистем: подсистема стратегических целей, функциональная подсистема, подсистема разделения полномочий или организационная иерархия, информационная архитектура организации.

Однако, необходимо заметить, что взаимосвязи между вышеперечисленными подсистемами складываются по-разному. Они должны строиться на основе различных правил и закономерностей. В целом все взаимосвязи можно подразделить на две группы:

1. Связи элементов подсистемы внутри самой подсистемы. Например, в подсистеме стратегических целей необходимо применение правил по построению стратегических целей, тактических задач и оперативных мероприятий. В подсистеме функционального разделения применяются закономерности группировки видов деятельности по специфическим функциям. Подсистема организационной структуры базируется на законе масштаба управляемости. Подсистема информационной архитектуры имеет свои правила и закономерности.

2. Связи между элементами разных подсистем. Именно от этих связей зависит сбалансированность архитектуры системы управления организацией.

Вторая группа связей также не однородна в архитектуре, поэтому целесообразно ее сгруппировать по принципам архитектурной компоновки:

В первую группу включаем три основополагающие подсистемы: подсистему стратегических целей, подсистему функционального разделения и подсистему организационной структуры. Отдельно, во вторую группу, следует включить подсистему информационной архитектуры организации. Взаимосвязь трех подсистем происходит на уровне их элементов. Необходимо отметить, что для построения архитектуры системы управления компанией очень важно соблюдение правил и закономерностей проведения взаимосвязей между элементами различных подсистем. Кроме этого, необходимо учитывать принцип «обязательной связи», который означает, что каждый элемент подсистемы должен быть взаимосвязан с элементами двух других подсистем. Эти взаимосвязи и являются подсистемой информационной архитектуры организации, поскольку взаимосвязь между элементами есть ни что иное как управленческая информация. При оптимальной информационной архитектуре организации управ-

ленческие звенья могут взаимодействовать между собой, передавая друг другу необходимую для разработки управленческих решений информацию. Информация о финансово-производственной деятельности предприятия, а также о внешней среде поступает в информационное поле компании, где собирается, обрабатывается и анализируется. Информационное поле организации составляет учетно-аналитическую и управленческую информацию, которая формируется посредством взаимодействия финансового и управленческого учета, маркетинговой информации и т.д. Высшее звено управления на основе предоставленной информации принимает управленческие решения.

Одним из основных направлений создания архитектуры любой организации на современном этапе развития управленческих технологий является применение процессного подхода к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Под процессным подходом к управлению организацией понимается рассмотрение деятельности предприятия как бизнес-процесса и понимание организации как выполнение циклически повторяющихся операций. Поэтому процессный подход рассматривает управления организацией как систему взаимосвязанных бизнес-процессов. В процессе жизнедеятельности организации за счет выполнения бизнес-процессов достигаются ее стратегические цели. С точки зрения информационной архитектуры организации, процессный подход рассматривает непосредственно бизнес-процесс информационного обеспечения управленческих решений. Информационная архитектура организации представляет собой систему сбора, обработки и предоставления управленческой информации менеджменту организации. Поскольку процедура циклична и данная система постоянно находится в действии, для ее описания необходимо применение процессного подхода. В основе построения процесса обеспечения управленческой информацией менеджмента организации используются принципы и правила построения бизнес-процессов. Технология формирования архитектуры интегрированной компании заключается в одновременном применении системного и процессного подходов. Такая технология позволяет рассматривать организацию как систему логически взаимосвязанных элементов, находящихся в движении. Такой подход в современной науке получил название онтологического.

Онтологический подход предусматривает исследование логики построения систем, ее объектов и процессов, создания системы определений и терминов. Кроме того, определяются основные логические взаимосвязи. В результате формируется онтология системы, то есть совокупность терминов, понятий, правил и закономерностей взаимосвязей, согласно которым комбинируются взаимосвязи эле-

ментов системы. Например, многоугольник – это более общее понятие треугольника.

Необходимо отметить, что чем крупнее и многопрофильнее интегрированная компания, тем сложнее будет ее архитектура, но ни одна организация не является исключением из общего правила и базируется на основных принципах системного подхода. Для формирования архитектуры крупной организации также применяются четыре основных подсистемы. Чем крупнее интегрированная компания, тем более выражено разделение подсистем, особенно функциональной подсистемы. А роль информационной архитектуры в крупных интегрированных компаниях начинает играть стратегическую роль в управлении. Так, Дж.М. Лэйхифф, Дж.М. Пенроуз [4] отмечают, что для того, чтобы интегрированная компания в целом работала эффективно, она должна иметь четко спланированную структуру и налаженные коммуникации.

Особенностью архитектуры системы управления интегрированной компанией является наличие бизнес-единиц со вторичной функциональной системой. Поэтому управленческие звенья, находящиеся в функционале управляющей компании, взаимодействуют по своим специфическим функциям со звеньями аппарата управления бизнес-единиц, входящих в состав интегрированной компании. Данная взаимосвязь представляет ни что иное, как потоки управленческой информации. Необходимая для разработки управленческих решений информация по принципу «воронки» собирается из бизнес-единиц в соответствующих функциональных звеньях управляющей компании, где фильтруется, обрабатывается и используется.

В системах управления отечественными интегрированными компаниями с корпоративным управлением существует огромная проблема корпоративного контроля. Под корпоративным контролем понимается система, позволяющая собственникам бизнеса контролировать деятельность наемных менеджеров и развитие бизнеса. Важной областью стало информационное обеспечение, необходимое для принятия обоснованных стратегических управленческих решений на уровне Совета директоров и собственников компании.

В настоящее время собственники ищут пути решения данной проблемы по-разному. Основной причиной появления этой проблемы является отсутствие релевантной, достоверной и своевременной информации о выполнении стратегических задач и о фактическом состоянии деятельности компании. Часто собственники не знают, какую именно информацию и как часто необходимо запрашивать для проведения контроля, не умеют ее анализировать и проверять на достоверность.

Решением этой проблемы должно стать создание архитектуры системы управления интегрированной

компании и ее информационная архитектура, которая должна предусматривать систему информационного обеспечения Совета директоров, владельцев, собственников, акционеров и т.д. Для этого должна быть разработана в виде информационного регламента система информации по ключевым позициям бизнеса. Когда строится дом, то изначально тщательно разрабатывается его проект и техническая документация на его строительство и эксплуатацию. Интегрированная компания – более сложная система, чем дом. Эффективная деятельность организации требует более детального проектирования и документации на ее проектирование и функционирование. Однако в практической деятельности компаний обычно отсутствуют основные управленческие документы и регламенты. Этот пробел легко восполним при построении архитектуры компании. Для выстраивания архитектуры организации достаточно наличие четырех основных управленческих документа:

1. Стратегия, содержащая миссию, стратегическую цель, тактические задачи и оперативные мероприятия.

2. Система функционального разделения.

3. Организационная структура компании.

4. Информационная архитектура компании.

Перечисленные выше основные управленческие документы должны взаимосвязывать четыре основные, описанные выше, системы управления: систему стратегического управления, систему функционального разделения, систему иерархии, полномочий, централизации и децентрализации управления, систему информационного обеспечения управленческих решений.

Именно функционирование данных систем являются ключевыми точками контроля собственниками развития бизнеса и составляют архитектуру организации. Кроме этого, функционирование вышеперечисленных систем ложится в основу оценки эффективности работы системы управления и может служить системой показателей эффективности работы наемных менеджеров. При этом решается проблема системы мотивации команды Top-manager и генерального директора, что по сути может стать одним из эффективных способов решения «агентских конфликтов».

Разработав и внедрив архитектуру организации для собственников, в организации состояние бизнеса становится «прозрачным». При формировании информационной архитектуры и системы информирования по основным показателям собственника состояние бизнеса становится контролируемым. Поскольку информационная архитектура, прежде всего, должна соответствовать потребностям бизнеса, важно, чтобы собственники или члены Совета директоров играли основную роль в формировании проекта.

Эффективно созданная архитектура интегрированной компании ложится в основу работы систе-

мы внутрикорпоративного контроллинга, позволяет сделать деятельность компании прозрачной и понятной для управленцев, собственников, инвесторов. В такой системе действуют существующие методы оценки эффективности корпоративного управления и защиты прав собственников, а построение архитектуры интегрированной компании становится механизмом как корпоративного контроля, так и корпоративного управления.

Литература:

1. Rehtin E. System Architecting: Creating and building complex systems. – Prentice-Hall, 1991.
2. Spewak St.H., Steven H., Steven C.H. Enterprise Architecture Planning, Developing a Blueprint for Data, Applications and Technology. – John Wiley & Sons, Inc., 1992. – 392 p.
3. Building the enterprise architecture: The Popkin process. – URL: www.popkin.com
4. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 683 с.

Methodological Background of Construction of Corporate Management of Integrated Enterprises

E. Koulik
The Kazan State Power University

Construction and efficiency of corporate management of every organization are closely connected with construction and efficiency of management systems of these organizations. The majority of problems of corporate management has already been raised in scientific works and is being solved in practice by domestic enterprises. But the problem of establishment and efficient functioning of corporate management is still acute in big domestic integrated enterprises. It is connected mainly with unsolved problems of establishment of efficient management system of integrated enterprises.

Key words: corporate management, integrated enterprises, management system.

