

российские тнк: как добиться синергии?

*механизмы интеграции корпоративных систем
в российских глобальных компаниях
при реализации стратегий роста*

Аннотация

Статья затрагивает проблемы корпоративной интеграции и координации бизнес-процессов в российских глобальных компаниях, осуществляющих свои операции в международном масштабе. Рассмотрены вопросы интегрирования корпоративных систем, человеческих ресурсов, IT-интеграция и связанные с этими процессами проблемы достижения эффекта синергии.

В конце XX века в России в целом завершился процесс становления и формирования крупных национальных финансово-промышленных групп. Уже в начале XXI столетия большинство российских компаний, входящих в списки международных рейтинговых агентств, представляли собой глобальные диверсифицированные «империи» с развитой сетью дочерних зарубежных предприятий.

Сегодня типичными проблемами растущего российского бизнеса являются:

- отсутствие единой корпоративной стратегии и эффекта синергии;
- слабое структурирование и недостаточная координация деятельности;
- нечётко установленная ответственность за результаты;
- низкий уровень контроля;
- высокий уровень накладных затрат на управление.

Михайлов В.А.

аспирант

*кафедры маркетинга
и менеджмента*

*экономического
факультета*

Российского

химико-

технологического

университета

им. Д.И. Менделеева

mikhailov_v_a@bk.ru

На данном этапе развития возникает необходимость в действенных организационных механизмах интеграции, которые связывали бы операции таким образом, чтобы полностью реализовать возможности взаимосвязанной конфигурации.

Цель:
добиться более высокой степени взаимодействия между подразделениями

Систематизация механизмом интеграции в российских компаниях опирается на обобщение опыта наиболее успешных компаний, вошедших в выборку российских транснациональных компаний (ТНК) (ОАО «АФК Система», ОАО «МХК Еврохим», ОАО «ОК Русал»). Они, по нашему мнению, добились наибольших успехов в процессах интегрирования и координирования производственных операций, технологий и навыков, в том числе, своих зарубежных подразделений.

Одновременно мы настоятельно рекомендуем руководителям российских предприятий, стоящих на пороге внедрения глобальных стратегий, избегать слепой имитации и копирования опыта других компаний. Полное принятие организационного подхода или стратегического положения (стратегии) другого предприятия, скорее всего, окончится корпоративным фиаско.

В российских компаниях, опыт которых мы изучали, стратегические цели предполагали внедрение мировых стандартов корпоративного управления и передовых мировых производственных и управленческих технологий. Все корпорации из нашего списка рассматривали зарубежные инвестиции в логике стратегического развития своих предприятий и достижение производственной синергии с российскими активами.

Таким образом, руководители отечественных предприятий в явном или неявном виде пытаются добиться более высокой степени взаимодействия между своими подразделениями в рамках материнской структуры.

Ключевые слова

корпоративная интеграция; синергетический эффект; координация бизнес-процессов; IT-интеграция; материнская структура; оптимизация производственной структуры; архитектура совета директоров

Keywords:

corporate integration; synergy effect; coordination of business processes; IT-integration; parent structure; optimization of industrial structure; architecture of Board of Directors

...одним из наиболее критически важных и фактически неотъемлемых элементов глобальной интегрированной корпоративной стратегии в российских ТНК является ИТ-платформа

Три механизма интеграции

Итак, мы выделяем три важнейших механизма интеграции (см. рис. ниже) корпоративных систем в российских ТНК, которые, по нашему мнению, определяют эффективность глобальной корпоративной стратегии.

Итак, речь идет:

- об оптимизации производственной системы на базе глобальных информационно-коммуникационных технологий;
- применении в процессе интеграции человеческих ресурсов таких механизмов, как временные назначения, институт руководителей-экспатов и совместные команды;
- использовании общих для дочерних подразделений «площадок» по принятию решений. В частности, применяется «перекрёстная» архитектура советов директоров, на которых менеджеры обмениваются мнениями и устраняют проблемы, используя «сквозные» полномочия.

Во-первых, одним из наиболее критически важных и фактически неотъемлемых элементов глобальной интегрированной корпоративной стратегии в российских ТНК является ИТ-платформа. Она способна связывать воедино сеть дочерних подразделений и штаб-квартиру.

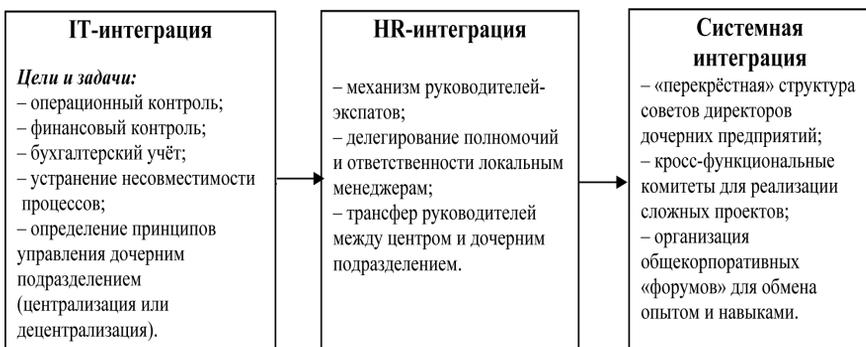


Рис. Механизмы интеграции корпоративных систем

Во-вторых, кадровый состав российских специалистов-экспатриантов является важным инструментом интеграции отечественных компаний и «новых» дочерних предприятий, влившихся в национальные корпоративные структуры в последние годы.

В-третьих, создание в российских ТНК эффективной системы центрального и локального администрирования через «перекрёстную» архитектуру советов директоров.

Освоение синергетического потенциала

Дополнительным эффективным инструментом интеграции дочерних зарубежных подразделений и российской материнской штаб-квартиры в дополнение к институту «перекрёстного» совета директоров могут рассматриваться различные кросс-функциональные комитеты. В них могут входить руководители технологического, коммерческого и финансово-инвестиционного направлений.

Наше исследование показало, что российские компании устанавливают тесные связи между дочерними предприятиями, которые становятся взаимозависимыми как между собой, так и с центром. Совместная деятельность дочерних подразделений российских ТНК открывает новые возможности создания добавленной стоимости.

Цель координации деятельности, таким образом, состоит не только в достижении эффекта масштаба в рамках холдинговой структуры, но и в получении выгод от переноса управленческих и технологических навыков между предприятиями, то есть освоения синергетического потенциала.

При этом необходимо учитывать, что для построения управляемой, отлаженной, бесперебойно функционирующей структуры следует уделить внимание вопросам интеграции корпоративных систем вновь приобретённого бизнеса. Это, например, объединение человеческих ресурсов, ведение отчётности, организация бесперебойной работы информацион-

**совместная
деятельность
дочерних
подразделений
российских ТНК
открывает новые
возможности
создания
добавленной
стоимости**

**...для построения
управляемой,
бесперебойно
функционирующей
структуры
следует уделить
внимание вопросам
интеграции
корпоративных
систем вновь
приобретённого
бизнеса**

ных систем и т.д. Без интеграции будет сложно добиться максимальной эффективности всей бизнес-структуры.

Литература

1. Bartett C., Ghoshal S. Organizing for Worldwide Effectiveness // California Management Review. – 1988. – №31 (1).
2. Rebuilding Corporate Empires – New Global Formula // Newsweek. – 1986. – April 14. – P. 86.
3. Habeck M.M., Kroeger F., Traem M.R. After the Merger: Seven Rules for Successful Post-merger Integration. – London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
4. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях / под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 245 с.

pn

Mikbailov V.A.

post-graduate student, Department of marketing and management of the economic Faculty, D. Mendeleev University of Chemical Technology of Russia

Russian TNCs: how to achieve synergies?

mechanisms of integration of corporate systems in Russian companies in implementing the global strategies of growth

Annotation

Article addresses to the problems of corporate integration and coordination of business processes in Russia's global companies, realizing their operations worldwide. It discusses the problems of integrating of enterprise systems, human resources, IT-integration and related processes, the problem of achieving synergies.