Миллер Александр Иванович
канд. экон. наук, доцент кафедры управления социально-экономическими процессами, Алтайская академия экономики и права, г. Барнаул
zamdec@aael.altai.ru

И *по вертикали, и… по горизонтали*

К*онцептуальные основы механизма управления и функционирования интеграционных образований*

Аннотация

В статье рассмотрены особенности интеграционных образований в контексте повышения эффективности финансово-производственной деятельности. Раскрыты три базовых уровня экономических объединений и формирования организационной структуры управления. Изучены вопросы приоритетности управляющей компании в результате экономической интеграции.

Ключевые слова: интеграция, организационная структура управления, управляющая компания

В зависимости от выбранного принципа интеграции могут приниматься различные решения по типу интеграционного формирования, его структуре и экономическому механизму. Разрабатывая систему управления интеграционного образования, следует уяснить его особенности как объекта управления.

Управление интеграционным образованием

На наш взгляд особенности следующие:
– в состав входят формально независимые предприятия, обладающие юридической и хозяйственной самостоятельностью;
– не имеет формально закрепленной организационной структуры управления;
– оно и тоже предприятие может входить в различные интеграционные образования;
– характерна диверсификация производства и финансовой деятельности;
– формируется на основе различных систем участия в капитале;
– не имеет четко очерченных границ;
– внутри интеграционного образования (независимо от его типа) будут преобладать отношения, свойственные «горизонтали».

Раскроем чуть шире смысл последней особенности, поскольку в научной литературе нет единой точки зрения (1,2). На наш взгляд, при образовании объединения поведение составных частей внутри и вне его различаются. Суть различия состоит в том, что внутри будут преобладать отношения более

свойственные «горизонтали» (т.е. менее директивные) и вне его отношения более свойственные «вертикали». Объяснение этому чисто экономическое – должна четко проводиться линия повеления, ориентированная не на максимизацию локальной прибыли участника, а на максимизацию общесистемного эффекта.

Управление интеграционным образованием предполагает разработку и реализации:

1) общей стратегии развития;
2) инвестиционной и инновационной политики;
3) координацию деятельности между участниками в процессе реализации стратегии;
4) единого финансового руководства в целях оптимального распределения ресурсов и привлечения капитала;
5) единой налоговой и кредитной политики;
6) системы контроля за развитием;
7) контроля за деятельностью поставщиков и смежников;
8) механизма реорганизации;
9) общей системы контроля качества начиная от исходного сырья и заканчивая обслуживанием клиентов;
10) приспособление дистрибутивного маркетинга и сложным и специфическим потребностям клиентов.

Чтобы управление было действительно эффективным необходимо провести определенные организационные и экономические мероприятия. Остановимся на наиболее важных из них.

Интеграция управления

Интеграция управления представляет собой создание определенных условий для осуществления несколькими независимыми системами совместной управленческой деятельности, в результате чего они частично уступают свою самостоятельность органу совместного управления. В (3) отмечается, что есть два пути интеграции управления. Первый заключается в формировании некоторой вторичной организационной структуры управления на институциональной (формальной) основе, второй – на неинституциональной (неформальной).

В первом случае гибкость организационной структуры обеспечивается прямым объединением самостоятельных организаций, т.е. созданием особых управляющих органов. Во втором случае идет процесс образования различных неинституциональных структур, носящих временный характер. Но в любом случае в интеграционном образовании необходимо формирование особого управляющего органа.

Организационная структура управления интеграционного образования включает в себя три уровня:

1. Управляющая компания – высший орган управления, где определяется стратегия развития, финансовая и бюджетная политика.

2. Финансовая компания, образующая финансовую инфраструктуру. Через нее организуются, регулируются и кон-

интеграция управления - это создание определенных условий для осуществления несколькими независимыми системами совместной управленческой деятельности

тролируются все финансовые потоки внутри объединения.

3. Производственные, торговые и другие организации, образующие базис интеграционного образования. Именно здесь осуществляется производство товаров и услуг, а также их продвижение на рывок.

Одной из важнейших предпосылок эффективного функционирования интеграционных образований является разделение функций стратегического и оперативного управления деятельностью, иначе «текучка» будет отвлекать высших менеджеров от решения кардинальных проблем. Для этого целесообразно учредить специальную управляющую компанию. В нее обязательно должны входить первые руководители организаций – участников интегрированного образования, а также специально образованный аппарат управления. Это в любом случае позволит проводить скоординированную политику.

Особо следует подчеркнуть, что деятельность управляющей компании должна регламентироваться договорными отношениями и в ее основе должны лежать, прежде всего, экономические методы: предоставление кредитов и гарантий, предоставление скидок, права пользования торговой маркой, финансирование научных разработок, оказание консультационных услуг, предоставление коммерческой информации и т.д. В связи с этим встает вопрос – а кто же может взять на себя основные функции управляющей компании.

одной из важнейших предпосылок эффективного функционирования интеграционных образований является разделение функций стратегического и оперативного управления

Управляющие компании

В качестве специальной управляющей компании можно задействовать производственное предприятие, являющееся сановным в рамках образования. Оно, в отличие от банка, выполняет производственные функции и, следовательно, может эффективно управлять технологически связанными организациями. Но здесь возникает другая проблема.

Управляющая компания – производственное предприятие окажется явно перегруженной решением оперативных и текущих производственных задач. Владение контрольным пакетом акций еще недостаточно для управления финансовыми потоками. Управлять же ими через какой-либо банк, входящий в интеграционное образование, не всегда возможно, поскольку банк преследует и другие цели. Кроме того, банк в такой структуре может оказаться неустойчивым в силу недостаточного контроля материнской компании за деятельностью дочерних организаций.

Очень важно, чтобы организации, образующие финансовую инфраструктуру интеграционного образования, были различны и в то же бремя дополняли друг друга. Например, часть работала на «длинных» деньгах (с точки зрения временного интервала), часть – на «коротких». Тем самым создается возможность для пол-

ноценного маневра финансовыми ресурсами. Создание финансовой инфраструктуры является необходимым условием реализаций инвестиционных проектов интеграционных образований.

Особого рассмотрения заслуживает организация контроля со стороны управляющей компании за деятельностью дочерних организаций как образующих финансовую инфраструктуру так и за дочерними организациями, образующими дилерскую сеть и производственную структуру. Многие авторы считают, что контроль со стороны управляющей компании за деятельностью дочерних, обеспечивается за счет владения контрольным пакетом акций. Это действительно мощный рычаг, но в то же время он недостаточен для осуществления функции контроля во всей полноте. С его помощью реализуется стратегический контроль, но необходимо осуществлять и текущий. Для этого целесообразно использовать такие формы контроля как:

– введение системы управления финансовыми потоками дочерних организаций, предоставляющей право распоряжения денежными средствами управляющей компании;

– введение принципов бюджетного планирования – использования средств дочерними организациями,

Формирование интеграционных образований

Выбор варианта внутренней организации интеграционного образования диктуется, с одной стороны, особенностями ее профильной деятельности, степенью функциональной взаимозависимости отдельных ее участников; с другой – готовностью руководителей входящих предприятий к делегированию части своих полномочий иным лицам.

создание финансовой инфраструктуры является необходимым условием реализаций инвестиционных проектов интеграционных образований

Практика показывает, что при формировании интеграционных образований корпоративного типа достаточно часто используется дивизиональная структура. Это обусловлено преимуществами, которые она обеспечивает:

– сохранение целостности системы за счет централизации выполнения стратегически важных функций управления;

– усиление инновационности и предпринимательства в дивизионах и т.д.

Для реализации этих преимуществ в корпоративных образованиях, сседаются специализированные отделения в производственной, сбытовой и финансовой сферах. В отделениях формируются органы управления, наделяемые довольно широкими полномочиями и несущими ответственность за результаты производственно хозяйственной деятельностью и конкурентоспособность выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Важную роль в таких структурах играют советы, комитеты и комиссии, создаваемые на разных уровнях управления. Они играют немалую роль при подготовке и согласовании управленческих решений, затрагивающих интересы многих структурных подразделений.

Таким образом, основные изменения в организационной структуре связаны с

основные изменения в организационной структуре связаны с поиском рационального соотношения централизации и децентрализации

поиском рационального соотношения централизации и децентрализации. Это предопределяет деление управленческих задач на стратегические (относящиеся к корпорации в целом) и текущие (тактические и оперативные), ответственность за которые целиком возлагаются на дивизионы.

Поскольку члены интеграционного образования остаются самостоятельными юридическими лицами, их эффективное функционирование требует действительной и вместе с тем эластичной (иерархической) системы взаимной координации на основе нетрадиционных методов и схем управления. Так для интеграционных образований, участники которых не связаны подчинением единому графику работ, можно рекомендовать «планетарную» систему управления, в которой управление членами группы определяется своеобразным «гравитационным полем», возникающим вокруг успешно работающего члена интеграционного образования. Энергия успеха такого предприятия, сообщаемая другим членам группы (в виде заказов, инвестиции, кредитов и т.п.), создает условие формирования орбит, на которых как бы располагаются остальные члены.

Литература

1. Винслав Ю., Гуськов Э. Факторы и пути повышения эффективности работы отечественных ФПГ // Российский экономический журнал. – 1996. – № 5–7.
2. Малышев В. Корпорация, как форма организации интеграционной собственности // Экономист. – 1994. – № 12.
3. Рудашевский В.Д. Координационное управление – резерв перестройки. – М.: Экономика, 2000.

рп

Alexandr I. Miller
Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Socio-Economic Process Management, Altai Academy of Economics and Law

Conceptual Foundations of Management Mechanism and Operations of Integration Structures

Abstract

The article considers the features of integration structures in the context of improving the efficiency of financial and industrial activities. The author reveals three basic levels of economic associations and formation of the organizational management structure. He also studies the priorities of the management company as a result of the economic integration.

Keywords: integration, organizational management structure, management company