Общие тенденции и проблемы развития корпоративных структур

Аннотация

В статье анализируются общие тенденции и основные проблемы, возникающие при реализации корпоративными структурами своих стратегий. Действуя в крайне жестких рыночных условиях и с учетом российской специфики, практически все крупные корпорации вынуждены приводить свою организационную структуру к виду, необходимому для следования выбранной стратегии. Этого трудно достичь без понимания основных проблем, которые часто являются общими для всех крупных компаний.

Ключевые слова: организационная структура, адаптивная структура управления, мультидивизиональная структура, реорганизация организационной структуры, метакорпорация, многопрофильный холдинг, оптимизация, стейкхолдер

Макаренко Дмитрий Анатольевич
аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента факультета менеджмента, Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, г. Москва
d.makarenko@mail.ru

Эффективность организационной структуры предполагает ее непрерывное совершенствование с учетом постоянной необходимости разрешения новых и новых задач – таких, как быстрое внедрение новых современных технологий, ужесточение конкуренции в связи с наполнением рынка и т.д.

Известно, что последнее десятилетие прошлого века ознаменовалось постепенным переходом к более гибким, так называемым «адаптивным структурам управления», лучше приспособленным к динамичным изменениям производства и технологического процесса.

Чем же вызвана необходимость в реорганизации оргструктуры компании?

Реалии российского бизнеса, проявляющиеся в глубокой диверсификации и проникновении в смежные области, в продолжающейся глобализации, в процессах слияний и поглощений, в усилении влияния государства в отрасли, в необходимости более высокого качества корпоративного управ-

ления, свидетельствуют о том, что доминирование вертикальной интеграции со сверцентрализацией управления ослабевает. Безусловно одним из неоспоримых преимуществ вертикальной интеграции является положительный эффект масштаба за счет экономии на средних суммарных издержках. Компания застрахована от сбоев в поставках сырья, получает экономию на трансакционных издержках и оборотных средствах, лучше контролирует увязку всех звеньев технологической цепочки. Но естественным последствием роста становится иммобильность компании (потеря управляемости). Неповоротливая компания начинает терять скорость в принятии решений, пробуксовывает ориентация компании в конкурентной среде, прогрессирует рост издержек, персонал становится лишь исполнителем, лишенным инициативы, предприимчивости и творческого подхода – таким образом, положительный синергетический эффект перерастает в отрицательный. В этом случае движением в правильном направлении является переход к горизонтальным, так называемым, «плоским» структурам управления [1].

Мультидивизиональные организационные структуры

Мультидивизиональным организационным структурам свойственна децентрализация принятия решений с ограничением контроля сферами финансов, учетом, сферами планирования, права, стратегий приобретения предприятий, но с предоставлением большей автономии в операционной деятельности отдельным подразделениям.

При мультидивизиональной форме фактически каждый дивизион (производственное подразделение) контролирует обособленный сектор рынка и отвечает за продажи, объем выручки, закупки, производство, маркетинговую политику. Дивизионы отчитываются посредством определенных ключевых индикаторов перед центральным офисом (управляющей компанией), от которой они фактически независимы. Центр (аппарат управления) компании распределяет финансовые ресурсы между дивизионами, обеспечивает их необходимыми услугами и контролирует соблюдение единых стандартов производства. Таким образом, по при-

...последнее десятилетие прошлого века ознаменовалось постепенным переходом к более гибким, так называемым «адаптивным структурам управления», лучше приспособленным к динамичным изменениям производства и технологического процесса

нципу децентрализации дивизионы представляют собой центры по принятию оперативных решений по вопросам, непосредственно связанным с управлением производственными процессами, а центральный офис компании центр по принятию стратегических решений по вопросам эффективного управления темпом и направлением роста всей компании и каждой ее части. Подобная децентрализованная организационная форма стимулирует здоровую внутрикорпоративную конкуренцию, поскольку менеджмент дивизионов в соответствии со своей прибыльностью будет находиться в борьбе за внутренний рынок капитала, стремясь снижать издержки, сокращая накладные расходы на аппарат управления на своем уровне.

Следуя мировым тенденциям в управлении, некоторые российские компании, склонные к западным стандартам, сегодня имеют организационную структуру, близкую по своим коммуникативным особенностям к мультидивизиональной форме (структуры ряда операторов связи, как пример – «Мобильные телесистемы» или холдинг Связьинвест до включения входящих в него компаний связи в «Ростелеком» – компанию национального масштаба, где имеет место быть обратный процесс).

Диверсифицированные компании

Изменения стратегий и организационных структур находятся в тесной взаимосвязи. Эта взаимная зависимость формируется следующим образом: стратегия компании является основным фактором, определяющим ее организационную структуру. Таким образом, мы приходим к выводу, что структура корпорации непрерывно «следует» за стратегией [2].

Тем не менее, может быть выдвинута гипотеза о том, что структура помогает определить или жестко ограничивает выбор стратегии: стратегия следует за структурой [3, 4, 5]. В любом случае важен баланс между структурой и стратегией [6].

изменения стратегий и организационных структур находятся в тесной взаимосвязи

Фактор расширения деятельности компаний на смежные отрасли (диверсификация бизнеса) является главным фактором, влекущим за собой вынужденные изменения в управлении и управ-

ляемости компании. Диверсификация бизнеса приводит к определенному дистанцированию топ-менеджмента от менеджеров смежного вида бизнеса. Например, вследствие выделения быстро растущего направления доступа потребителей к сети интернет и услуг передачи данных, а не традиционной передачи голоса, в отдельное подразделение компании вынуждены привлекать компетентных менеджеров по управлению и развитию данного сектора с предоставлением им соответствующих полномочий.

Прежде всего, диверсифицированная компания сталкивается с проблемой увеличения потоков информации и невозможностью получения всех необходимых для эффективного управления данных. Другой проблемой может стать усложнение коммуникаций различных уровней управления (несовпадение интересов глав отдельных структурных единиц с интересами самой компании). Например, генеральный директор дочернего предприятия больше ратует за интересы своего предприятия, чем холдинга в целом. В результате при таких последствиях сверхцентрализации вертикально интегрированной компании даже высокая эффективность производства может быть нивелирована уменьшением доходности капитала в целом.

Таким образом, так называемая «равноудаленность» топ-менеджмента в компании от управленцев более низкого уровня, свойственная мультидивизиональной формы управления, является эффективным способом управления в диверсифицированной компании. Кроме того, к децентрализованным структурам рекомендуется прибегать, когда компания имеет выход на динамичные рынки (что тоже является своего рода разновидностью диверсификации), а также быстро меняющиеся технологии.

...стратегия компании является основным фактором, определяющим ее организационную структуру

Метакорпорации

Мировой опыт показывает, что не существует одной, оптимальной для всех организационной структуры. Следует выбирать ту структуру управления, которая является адекватной сложившимся экономическим условиям функционирования компании и позволяет ей достичь намеченных целей.

...метакорпорация – это объединение нескольких юридических лиц, часть из которых является коммерческими организациями, однако само по себе статусом юридического лица не обладающее

Но в рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий, позволяющую улучшить взаимодействия руководителей различного уровня и повысить эффективность процесса принятия решений.

В последнее время в России стали активно развиваться интегрированные корпоративные структуры, или метакорпорации. Согласно [7] метакорпорация – это объединение нескольких экономических агентов, удовлетворяющее следующим требованиям:

1) хотя бы часть экономических агентов является коммерческими организациями;

2) между агентами существуют устойчивые взаимосвязи (в некоторых аспектах объединение выступает как единое целое);

3) существует стратегический центр принятия решений, который может быть как юридическим лицом, так и группой физических лиц (центральный элемент корпорации).

Таким образом, метакорпорация – это объединение нескольких юридических лиц, часть из которых является коммерческими организациями, однако само по себе статусом юридического лица не обладающее. Одним из наиболее ярких примеров метакорпорации называют холдинги – «совокупность двух или более юридических лиц, связанных между собой отношениями по управлению одним из участников (головной компанией) деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять принимаемые ими решения» [8]. При этом управляющее предприятие, контролирующее деятельность других предприятий, может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью, а выполнять только управленческие функции. С экономико-правовой точки зрения, холдинги – это разновидность корпораций.

Литература

1. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: учебное пособие. – 2-е издание. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.

2. Chandler, Alfred D. Strategyand Structure: Chaptersinthe History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1998.

3. Ицхак К. Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: Питер, 2007.
4. Hall D.J., Saias M.A. Strategy Follows Structure! // Strategic Management Journal. – №.1.
5. Fredrickson J.W. «The Strategic Decision Process and OrganizationalStructurex». – Academy of Management Journal. – 1986. – №11.
6. Richard M. Burton and Borge Obel. Strategic organizational diagnosis and design. The Dynamics of Fit. – Third Edition. – Springer Science+Business Media, 2004.
7. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4.
8. Проект ФЗ «О холдингах» в ред. 2002 года.

pn

Dmitry A. Makarenko
Postgraduate Student, Department of General and Strategic Management, School of Economics National Research University, Moscow

General Tendencies and Problems in Developing Corporative Structures

Abstract

The paper analyzes the general tendencies and the main problems that arise when corporative structures implement their own strategies. Considering the peculiarity of the Russian economy, almost all large corporations are functioning under extremely tough market conditions. They have to adapt their organizational structure so as to be able to follow a chosen strategy. Awareness of the main problems, which are often common for all large companies, is essential for structural adaptation.

Keywords: organizational structure, adaptive management framework, multidivisional structure, structural reorganization, megacorporation, diversified holding, optimization, stakeholder