

0 - 794688

На правах рукописи

*Ф. Лагкуева*

**Лагкуева Фатима Таймуразовна**

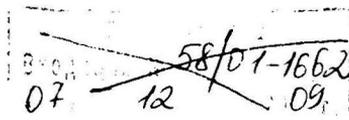
Совершенствование корпоративного управления в промышленном  
комплексе (на примере ОАО «УГМК»)

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством

Автореферат

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Владикавказ 2009



низационного проектирования рассмотрены в работах Винслава Ю.Б., Лисова В.И., Читилаховяна П.С. и др. Проблемам теоретико-методологической ограниченности подходов к анализу корпоративных структур и корпоративного управления посвящены работы Коркуновой А.В., Нельсона Р., Стиглица Дж., Уинтера С. Различные аспекты проблем интеграции корпоративного управления рассмотрены в работах Бартенева А.Е., Гуриева С., Кудели А.Д., Лазарева О., Плеханова А.В., Страховой Л.П., Храбровой И.Ю., Эптова Р.М. и др.

Проблемы сущности экономического управления предприятием как основы корпоративного управления исследованы в работах Граждана В., Давыдова Л.А., Кнорринга В.И., Кушлина В., Прохорова А.П., Фальцмана В.К. и др.

Однако проблемы принципиального отличия вообще управления и управления предприятием, в частности, от корпоративного управления и их общность остаются малоизученными. Кроме того, существующие определения интегрированных корпоративных структур (ИКС) и корпоративного управления не отражают главную цель интегрированного взаимодействия – получение синергического эффекта. До настоящего времени также не выявлены тенденции организационно-управленческой эволюции корпорации, соотношение централизации и децентрализации управления в условиях все возрастающей интернационализации производства. Недостаточно изучены и проблемы оптимального распределения функций органов управления корпораций, вопросы профессионализации деятельности совета директоров и внутрифирменной институционализации управленческой деятельности. Мало изучены и проблемы внутрикорпоративных распределительных отношений, обуславливающих развитие внутренних рынков корпораций и формы реализации сетевого способа межфирменного взаимодействия. Необходимость исследования указанных проблем обусловила выбор темы исследования.

**Гипотеза исследования.** Гипотеза исследования исходит из того, что с начала активизации рыночных реформ (1992 г.) идет интенсивный процесс формирования интегрированных корпоративных структур (ИКС), что обуславливает развитие особой ветви экономической деятельности – корпоративного управления.

Однако в организации корпоративного управления в подходах к анализу его отдельных элементов и, в первую очередь, к сущности, целям, организационно-управленческому построению корпорации, внутрикорпоративным распределительным отношениям, к функциям органов управления, соотношению централизации и децентрализации межфирменных отношений преобладают принципы неоклассической экономической теории, что привело к накоплению ряда проблем корпоративного управления: противоречие интересов и разобщенность целей заинтересованных сторон, низкий уровень организационного и стратегического планирования, преобладание жестких связей в многоуровневой иерархии интегрированных корпоративных структур, несоответствие организационно-управленческого построения корпораций современным формам организации межфирменного взаимодействия и т.д., что

препятствует достижению синергического эффекта интеграционного взаимодействия.

**Объект исследования.** Объектом исследования является процесс корпоративного управления в российской экономике.

**Предмет исследования.** Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе корпоративного управления и его совершенствования.

Диссертационное исследование выполнено в рамках Паспорта специальности 08.00.05 – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность, пп. 15.3. Механизмы формирования корпоративных образований в российской экономике с учетом глобализации мировой экономики, 15.8. Совершенствование организационно-правовых форм хозяйствования в корпоративных образованиях.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является обоснование некоторых направлений совершенствования корпоративного управления. Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследование сущности интегрированных корпоративных структур и корпоративного управления на основе интегративной теории экономической науки;
2. Обобщение теории и практики корпоративного управления и выявление основных его проблем;
3. Анализ состояния и выявление основных проблем корпоративного управления в Уральской горно-металлургической компании и его эффективности;
4. Определение основных направлений совершенствования корпоративного управления.

**Теоретические и методологические основы исследования.** Теоретическую основу исследования составили труды ученых по теории и практике корпоративного управления, законодательные и нормативные акты, регулирующие корпоративные отношения, фундаментальные положения теории фирмы с позиций классической, неоклассической и институциональной теории экономической науки. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы исследования: диалектический метод, метод научной абстракции анализа и синтеза, структурно-функционального анализа, а также специальные методы экономических исследований, экономико-статистический, сравнительного и корреляционно-регрессионного анализа и др.

**Основные научные положения, выносимые на защиту.**

1. Целью управления на любом уровне является достижение синергического эффекта взаимодействия элементов объекта управления, что является общим для управленческой деятельности на всех уровнях. Принципиальное же отличие вообще управления и управления предприятием, в частности, от корпоративного управления, состоит в масштабе объекта управления. величине его контура прямой и обратной связи, сила которой ослабевает с увеличением контура. Очевидно, большая вероятность разрыва или ослабления

этих связей и является основной причиной отрицательного синергического эффекта крупных интегрированных корпоративных структур.

2. Интегрированная корпоративная структура – это объединение юридических лиц – хозяйствующих субъектов, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения синергического эффекта взаимодействия, реализуемого в процессе корпоративного управления, представляющего собой деятельность организационно-управленческих структур корпорации, государства и других заинтересованных элементов окружающей среды, обеспечивающая вписывание интересов участников взаимодействия в русло их общей стратегии и рациональное соотношение централизации и децентрализации в принятии управленческих решений.

3. В долгосрочной перспективе рост корпорации является одним из источников увеличения ее эффективности, например, за счет экономии от масштаба. Однако, чем сильнее рост, тем выше издержки адаптации управляющих структур корпорации к изменениям внешней среды, противостоящим экономии от масштаба. Только постоянно совершенствуя структуру управления к внутренним потребностям и внешним вызовам можно сохранить устойчивость бизнеса и повысить его эффективность. При этом с достижением определенных размеров корпорации централизованные организационные структуры управления становятся неэффективными, что обуславливает переход к организационным структурам, организованным по сетевому принципу межфирменного взаимодействия.

4. Вертикально-интегрированная и широко диверсифицированная структура УГМК способствует рыночной устойчивости компании, сглаживает негативное влияние цикличности отдельных производств, а также обеспечивает расширение внутреннего рынка. В то же время жесткий характер внутрикорпоративных связей, излишняя централизация, инсайдерские тенденции корпоративного управления и противоречия акционерной собственности, обусловленные разрывом капитала собственности от капитала функции не способствуют развитию корпоративной активности отдельных подразделений. Излишняя централизация превращает высших руководителей в оперативных работников, что, в конечном счете, приводит к падению эффективности деятельности корпорации, к снижению эффекта интеграции (синергии).

5. Для повышения заинтересованности структурных подразделений УГМК в снижении издержек улучшении конечных финансовых показателей необходимо перейти в финансово-распределительных отношениях от модели бюджетирования к смешанной модели - бюджетирование в сочетании с формированием центров прибыли в каждом дивизионе, выделенном из вертикально-интегрированной структуры УГМК по территориально-технологическому принципу.

6. Важнейшим направлением совершенствования корпоративного управления в УГМК является интеграция предприятий, дополняющих недостающие звенья в технологической цепи производства сложных конечных про-

дуктов и обеспечение контроля за всей «цепочкой» приращения стоимости этих продуктов в рамках единого экономического пространства корпорации.

7. Слабым звеном системы корпоративного управления ОАО УГМК является низкий уровень стратегического и организационного планирования и отсутствие целостно-системного подхода к анализу корпораций на основе интегративной научной теории, обобщающей методы классической, неоклассической, институциональной и других социально-экономических теорий.

8. Передача непрофильных видов деятельности, связанных с использованием специализированных активов на аутсорсинг является важнейшим направлением совершенствования корпоративного управления в УГМК.

**Научная новизна исследования.** Научная новизна исследования состоит в целостно-системном подходе к проблеме совершенствования корпоративного управления на основе интегративной научной теории, позволяющей адекватно отражать интегрированность корпорации в экономические, общественные, государственные и социальные процессы, к анализу которых должны быть использованы принципы и постулаты классической, неоклассической и институциональной экономических теорий и других гуманитарных наук.

Конкретное приращение научного знания представлено следующими элементами:

1. Обоснован вывод, что с позиций системного мышления корпорация рассматривается как сложная, многоуровневая, многофункциональная, саморазвивающаяся система с многомерными динамическими характеристиками на разных уровнях ее структуры, особенности управления которой обусловлены масштабом (величиной) контура прямой и обратной связи, неотъемлемого элемента любой управленческой системы.

2. Обоснован вывод, что при анализе интегрированных корпоративных структур (ИКС) неоклассическая экономическая теория занимает подчиненную роль по отношению к классической и институциональным теориям.

3. Уточнено содержание понятий «интегрированная корпоративная структура» и «корпоративное управление» на основе целевой функции формирования и управления такими структурами – достижение синергического эффекта.

4. На основе целостно-системного подхода выявлены основные направления совершенствования корпоративного управления ОАО «УГМК»: формирование полных технологических циклов производства продукции и самостоятельных центров прибыли в дивизионах; передача на аутсорсинг непрофильных видов деятельности и переход на сетевой способ межфирменного взаимодействия.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в расширении научных и методологических представлений об анализе корпоративного управления и обосновании особенностей системного подхода применительно к исследованию сущности и направлениям совершенствования системы управления корпорациями.

**Практическая значимость** исследования состоит в выработке на основе теоретических положений и выводов и анализа состояния корпоративного управления российских компаний практических рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления на современном этапе развития экономики России.

**Апробация работы.** Основные положения и выводы, практические рекомендации докладывались на всероссийских, республиканских и вузовских научно-практических конференциях в гг. Владикавказе и Пензе. По теме диссертации опубликовано шесть работ общим объемом 2,2 п.л. Одна публикация в рецензируемом ВАК издании.

**Объем и структура работы.** Диссертация изложена на 160 стр. машинописного текста, содержит 3 главы и 9 параграфов, включает 8 таблиц, 9 рисунков, библиографический список (78 ист.) и 3 приложения.

#### **Основное содержание работы**

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, построена гипотеза, определены объект и предмет, сформулированы цель и задачи исследования, а также основные научные положения, выносимые на защиту, научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты корпоративного управления» на основе обобщения позиций известных экономистов проведен сущностный анализ процесса управления вообще, предприятием и корпорацией, рассмотрены организационно-правовые аспекты и современные проблемы управления корпорациями.

Большой интерес представляет подход В.Д. Граждан к сущности управления, как к результату взаимодействия информации и организации в процессе упорядочения деятельности социальных общностей «информация и организация – это два фактора коммуникативной, а, следовательно, управленческой деятельности. Управление – это специфический феномен, который возникает лишь при воздействии информации на организацию». Кушлин В. Рассматривает управление как комплексную функцию по обеспечению устойчивого существования сложной организованной системы, «управление вообще применительно к сложной организованной системе есть комплексная функция по обеспечению устойчивого существования этой системы, сохранению ее определенной структуры, поддержанию режима жизни, а также по реализации программных целей дальнейшего развития системы».

В.К. Фальцман и Л.А. Давыдова считают, что «управление предприятием служит для синхронизации сложных процессов взаимодействия факторов производства и обеспечения их эффективной трансформации в готовую продукцию. При этом цель управления состоит в повышении эффективности производства, т.е. в максимизации отношения результатов производства к производственным затратам». Как видно данное определение ограничено рамками неоклассической теории, т.е. фирма рассматривается как «черный ящик», потребляющий на входе факторы производства и выдающий на выходе продукты. В традициях неоклассической теории трактуется и основная цель фирмы – максимизация прибыли. На самом деле фирма, хоть и пред-

ставляет собой юридическое лицо, но решения в ней принимают конкретные физические лица. В данном же определении понятие «управление» рассматривается как процесс синхронизации взаимодействия факторов производства. Понятно, что труд является одним из факторов производства, но в процессе управления взаимодействию работников должна быть отведена главная роль, т.е. любое взаимодействие ресурсов опосредовано взаимодействием человеческих ресурсов, не отражена в данном определении и роль внешней среды. Формулировка цели фирмы исключает наличие различных и, как правило, противоречивых интересов разных лиц, имеющих свое отношение к фирме и преследующих свои собственные цели, т.е. управление необходимо рассматривать в первую очередь как процесс синхронизации интересов взаимодействующих в фирме лиц. Таким образом, процесс управления фирмой как сложной экономической системой является предметом анализа не только неоклассической, а, в первую очередь, институциональной экономической теории. Содержательный анализ процесса управления с позиций неоклассической и институциональной теории дали С.Н. Тидор и Н.П. Фомичев. Понимая, что системный анализ сущности процесса управления не может быть осуществлен только с позиций неоклассической теории, они завершают анализ процесса управления в рамках институциональной теории. Позиция указанных исследователей по теории процесса управления состоит в следующем. С позиций системного мышления предприятие рассматривается как сложная многоуровневая, многофункциональная, саморазвивающаяся система с многомерными динамическими характеристиками на разных уровнях ее структуры. Основными элементами процесса управления являются подсистемы. Актуальная информация на «входе» поступает в управляющую подсистему, где перерабатывается и обобщается. Обобщенная информация на «выходе» управляющей подсистемы во внутренней среде предприятия выступает как цель – это идеальная модель параметров или стандартов будущего результата. Цель поступает на уровень управляемой подсистемы, на выходе которой получаем результат – определенную цель, т.е. информацию, разрешающую в статистическое состояние продукта труда, включенного в начальной фазе делового цикла предприятия в виде исходного ресурса или сырья. В любой организации управление представляет многогранный механизм координации движения или трансформации ресурсов. Движение ресурсов к результату представляет технологический процесс преобразования сырья и ресурсов в параметры или образ цели. Теоретически цель и результат должны совпадать, но в действительности полного совпадения не бывает. Степень совпадения отражает эффективность управленческих решений. Несовпадение цели и реального ее образа обусловлено тем, что и внешняя и внутренняя среда всегда находятся в непрерывном изменении, и каждый новый момент дает новую комбинацию всех составляющих ситуации, которую мы стараемся перевести в статическое состояние. Приближение к совпадению цели и результата возникает благодаря механизму обратной связи. Именно обратная связь выполняет функцию сличения и коррекции текущих результатов с параметрами цели.

Замкнутый контур саморегуляции с петлей прямой и обратной связи составляет принципиальную модель управленческой деятельности с точки зрения функций. Такая схема управленческой деятельности имеет место на уровне регуляции всех малых и больших систем.

Системная парадигма – это философия целостности, не охватываемая традиционными категориями рационального анализа. Таким образом, системный подход к процессу управления предполагает изучение всех форм взаимодействия структурных элементов организации и организации с элементами внешней среды, оказывающими влияние на ее деятельность, поэтому процесс управления является предметом анализа различных направлений экономической науки. А главной функцией процесса управления является устранение конфликта интересов взаимодействующих элементов внутренней и внешней среды и обеспечение положительного синергического эффекта их взаимодействия.

Одним словом целью управления на любом уровне является достижение синергического эффекта взаимодействующих элементов объекта управления, что является общим для управленческой деятельности на всех уровнях. Принципиальное же отличие вообще управления и управления предприятием, в частности, от корпоративного, отраслевого, регионального или государственного управления состоит в масштабе объекта управления, в формах и способа достижения синергического эффекта взаимодействующих элементов, в жесткости связей между взаимодействующими элементами управляющей и управляемой систем.

Речь идет о том, что и отдельная фирма имеет свою внутреннюю и внешнюю среду, однако у корпорации и внутренняя и внешняя среда значительно расширяются как в экономическом, так и географическом смысле, что требует комбинирования методологических ресурсов различных направлений экономической науки при анализе управленческого взаимодействия субъектов внутренней и внешней среды корпорации. В современной же микроэкономике при рассмотрении сущности фирмы и управления ею господствует неоклассическая теория, и если она как-то применима для анализа фирмы при существующих представлениях о ней как о «черном ящике», потребляющем ресурсы и выдающем продукты, то для анализа интегрированных корпоративных структур неоклассическая теория занимает подчиненную роль по отношению к классической институциональной и другим теориям экономической науки.

Особое значение достижение синергического эффекта имеет для интегрированных корпоративных структур, формирование которых значительно активизировалось в последние годы. Формирование интегрированных корпоративных структур (холдингов, финансово-промышленных групп и др.) в российской экономике обусловлено соображениями большей устойчивости крупных корпоративных хозяйственных систем на внутреннем и внешнем рынках, а также их способностью привлечения финансового капитала в объемах, необходимых для масштабного технического перевооружения производства и перевода экономики на инновационный путь развития.

управленческие проблемы, противодействующие достижению синергического эффекта.

Уральская горно-металлургическая компания создана в 1999 г., а с 2002 г. создана управляющая компания ООО «УГМК-Холдинг». В настоящее время УГМК объединяет более 30 предприятий, расположенных в десяти регионах России. На сегодняшний день предприятия Уральской горно - металлургической компании на основе принципа вертикальной интеграции образуют единую технологическую цепочку от добычи руды до производства широкой номенклатуры готовой продукции: медная катанка, медный прокат, узлы и агрегаты для автомобильной промышленности, различные виды кабельной и проводниковой продукции.

В основе этой цепочки находится медь, однако в последнее время деятельность УГМК за счет взятой на вооружение стратегии диверсификации приобрела полиметаллический характер. Компания становится все более заметным игроком на рынке цинка, свинца, сплавов цветных металлов, активно развивает процесс добычи и производства драгоценных металлов, в том числе золота и серебра банковской пробы, а также металлов платиновой группы, успешно действует в ряде секторов черной металлургии. Дополнительный импульс в рамках холдинга получило строительное производство.

Сегодня УГМК — это: производство 40% отечественной меди; более 50% европейского рынка медных порошков; более 75 тыс. работающих.

Включение в сферу влияния УГМК предприятий различных отраслей промышленности позволяет объединять и координировать их деятельность от добычи сырья до получения широкой номенклатуры продукции высокой степени готовности.

Идея создания УГМК преследовала цель скоординировать деятельность металлургических предприятий России, восстановить разорванные производственные цепочки, и тем самым повысить устойчивость и доходность российской промышленности.

Сложившиеся производственно-технологические связи между подразделениями УГМК отражены в вертикально-интегрированной структуре приведенной на рис. 1

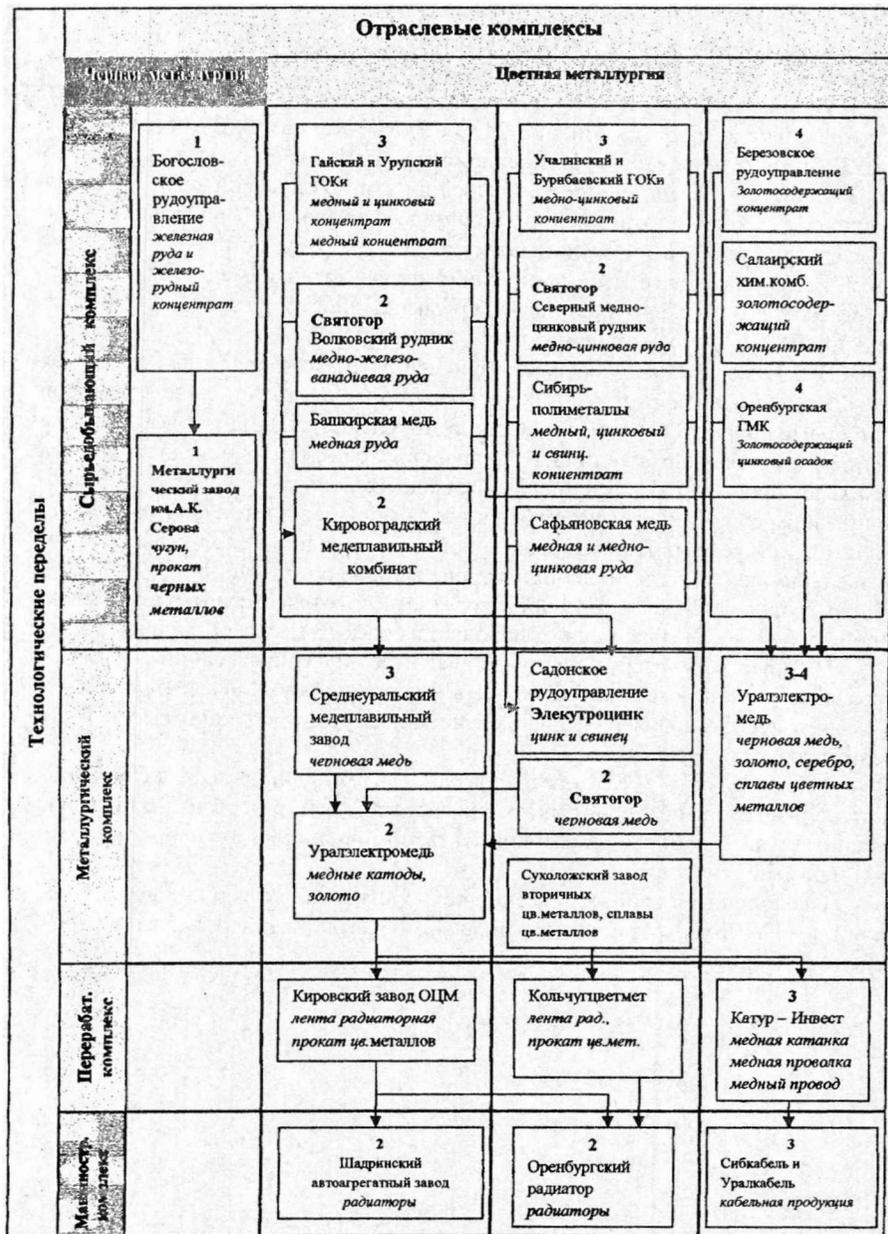


Рис. 1 Вертикально-интегрированная структура основных производственных подразделений УГМК.

Как видно из рис.1 структура УГМК носит не только вертикально-интегрированный характер, но и является широко диверсифицированным (конгломерантным) образованием, включая предприятия сырьевого горно-обогатительного, металлургического (черная и цветная), перерабатывающего, машиностроительного комплексов. Такая структура способствует рыночной устойчивости компании, сглаживает негативное влияние цикличности отдельных производств, а также обеспечивает расширение внутреннего рынка. В то же время жесткий характер внутрикорпоративных связей, излишняя централизация не способствуют развитию корпоративной демократии сковывая инициативу отдельных подразделений или формирует иждивенческие настроения. Все это приводит к излишней перегрузке высшего руководства оперативными вопросами, соответственно непроработанности стратегических решений, а в конечном счете, к падению эффективности деятельности корпорации, т.е. снижению эффекта интеграции (синергии). Иными словами, излишняя централизация превращает высших корпоративных работников в оперативных работников, хотя и обладающих силой власти. По классификации интегрированных корпоративных структур С.Б. Авдашевой и В.Е. Дементьева, учитывающей характер применяемых механизмов регулирования совместной деятельности УГМК относится к классическому холдингу с жесткими связями между материнской компанией ООО «УГМК-холдинг» и входящими в него бизнес-единицами. В таком холдинге отношения материнской компании с бизнес-единицами регулируются на основе имущественных связей (участия в капитале), т.е. контрольный пакет формальных прав собственности предприятий сосредоточен в руках материнской компании, речь идет не только о контрольном пакете акций, ибо в ряде российских холдингов дочерние предприятия не являются акционерными обществами, а имеют организационную форму общества с ограниченной ответственностью или государственных унитарных предприятий. Например в УГМК два предприятия Медногорский медносерный комбинат и УЭМ ЭККА имеют организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью.

Уральская горно-металлургическая компания ежегодно увеличивает объемы производства продукции, повышенной степени готовности, снижая объемы реализации сырьевой товарной группы. Динамика объема производства за 2001-2007 гг. по основным видам конечной продукции представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика объема производства основных видов продукции за 2001-2007 гг

Наименование продукции	Един. изм.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Катоды медные	тыс.т.	275	307	324	327	297	342	353
Катанка медная	тыс.т.	55	67	91	130	170	252	268
Прокат цветных металлов	тыс.т.	14	22	25	22	29	29	31
Цинк товарный	тыс.т.				80	89	88	90
Свинец	тыс.т.				23	27	37	36
Прокат стальной	тыс.т.				494	505	510.7	538
Кабельная продукция	тыс.км.				77	87	140	138
Кирпич	млн.шт.				119	123	125	122
Радиаторная продукция	млн.шт.				1,16	1,19	1,26	1,23

Графическая иллюстрация динамики объема производства основного вида продукции ОАО УГМК приводится на рис. 2

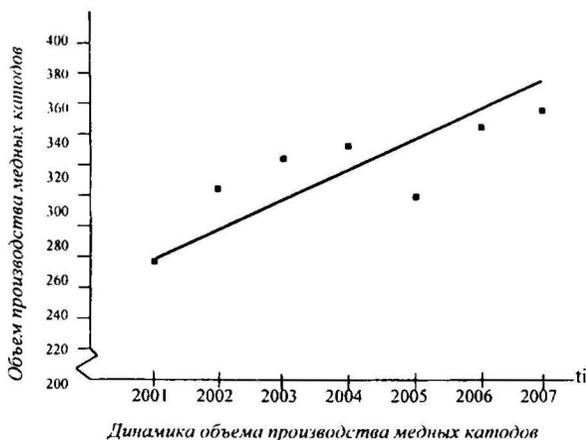


Рис. 2.

Как видно из рисунка динамика объема производства медных катодов имеет линейную тенденцию.

На основе метода наименьших квадратов (МНК) в работе получено регрессионное уравнение динамики производства медных катодов:  $\hat{y} = 278 + 10t$ .

Прогнозируемое производство медных катодов на 2010 год по этому уравнению составит, 378 тыс. тонн.

Такие же уравнения получены и для прогнозирования объемов производства медной катанки и проката цветных металлов.

Для медной катанки -  $\hat{y} = -5,6 + 38,4t$ ; для проката цветных металлов  $\hat{y} = 15 + 2,4t$ .

Прогнозируемое производство медной катанки на 2010 г. по этому уравнению составит 378 тыс.тонн, а по прокату цветных металлов – 39 тыс.тонн. Устойчивые темпы роста по производству основных видов продукции безусловно свидетельствуют о слаженной работе производственных подразделений и в целом компании, что немисливо без консолидации интересов всех участников корпоративных отношений.

Однако в последние годы в корпоративном управлении УГМК стали проявляться негативные тенденции. Во первых по итогам работы за 2007 г. при чистой прибыли около 545 млн. руб. общее годовое собрание акционеров ОАО «УГМК» приняло решение дивиденды не выплачивать. Не выплачивались дивиденды и на ОАО «Электроцинк» с момента вхождения в «УГМК». ООО «УГМК-холдинг» используя механизм диффузии акционерного капита-

ции. Распределительные отношения между ООО «УГМК-холдинг» и ОАО «Электроцинк» формируются с использованием модели бюджетирования, которая невыгодна дочерней компании, особенно в условиях наметившейся тенденции роста цен цветных металлов на мировом рынке и возрастания доли продукции ОАО «Электроцинк» в общем объеме экспорта ООО «УГМК-холдинг». Достоинства, недостатки и границы применения упомянутых моделей довольно обстоятельно выявлены в литературе. Однако все эти модели имеют общий недостаток. Во всех вышеупомянутых моделях отсутствует система внутренней саморегуляции материальных потоков между хозяйствующими субъектами (подразделениями) корпорации.

Следует также отметить, что в современных условиях наиболее успешно функционируют те корпорации, которые контролируют всю «цепочку» приращения стоимости от добычи сырья до получения потребительских товаров.

Таким образом, для достижения синергического эффекта интеграционно-го взаимодействия необходимо внедрение такого механизма организации внутрикорпоративных материальных потоков и распределительных отношений обеспечивающего не только монополизацию корпорацией цепочек приращения стоимости всех видов производимых продуктов, но и справедливое распределение добавленной стоимости между подразделениями.

В третьей главе «Совершенствование корпоративного управления» определены основные направления совершенствования корпоративного управления в российской экономике и Уральской горно-металлургической компании, в частности предложены рекомендации по их реализации.

Эффективность внутрикорпоративных хозяйственных отношений во многом определяется состоянием стратегического планирования.

В то же время к очевидным недостаткам российских управленческих систем на корпоративном уровне следует отнести крайне слабое использование стратегических подходов к регулированию производственно-хозяйственной деятельности.

В работе рассмотрены общеметодологические особенности и важнейшие принципы на которых базируется важнейшая функция корпоративного управления – стратегическое планирование.

Существенный организационный фактор, влияющий на процессы и результаты стратегического планирования, - соотношение между централизацией и децентрализацией в правах, обязанностях и, полномочиях штаб-квартиры корпорации и предприятий-участников. Показателями степени децентрализации управления в корпорации являются количество и значимость решений, принимаемых на уровне участников, мера необходимости согласования решений с материнской компанией. Известными преимуществами децентрализации являются гибкость, удобство коммуникаций, уменьшение затрат и экономия времени, возрастание степени самостоятельности. Не менее известны недостатки децентрализации - частичное дублирование действий

функциональных служб предприятий и материнской компании корпорации и соответствующие дополнительные затраты, высокая вероятность несогласованных решений, отсутствие или недостаточность единства в рыночном поведении участников, сложность реализации координационных начал.

Определенные недостатки присущи и централизации. К ним относятся: громоздкость и медлительность системы гипертрофированных и жестко субординированных вертикальных коммуникаций, снижающих скорость движения информации как сверху вниз, так и снизу вверх; слабость горизонтальных связей между предприятиями-участниками и функциональными службами, вызывающая необходимость непрерывных обращений к высшему руководству корпорации по многообразным частным проблемам, в том числе возникающим на стыках деятельности предприятий-участников, финансовых структур и служб, о которых идет речь; и т.п. Все это приводит к излишней перегрузке высшего руководства оперативными вопросами, соответственно к непроработанности стратегических решений, а, в конечном счете - к падению эффективности деятельности корпорации.

Таким образом, обе крайности - и излишняя децентрализация, и гипертрофированная централизация - приводят к падению эффективности работы корпорации, т.е. к возникновению негативных системных эффектов. Между тем смысл и цель объединения разнородных участников в единое целое состоят как раз в продуцировании позитивных системных эффектов.

Большинство «молодых» отечественных интегрированных корпораций, работающих на принципах акционерного контроля участников со стороны базового (материнского) предприятия, пока суть объединения, в которых задачи общекорпоративного регулирования раздроблены между традиционными подразделениями аппарата управления головной компании. К тому же основная часть ее управленческого персонала, естественно, озабочена, прежде всего, делами собственного (в данном случае, головной в группе) предприятия. Сбалансированность усилий этого персонала по решению проблем основного предприятия и проблем бизнес-группы в целом, как правило, отсутствует.

Именно такая ситуация характерна для УГМК, где задачи общекорпоративного планирования раздроблены между различными подразделениями ООО «УГМК-Холдинг». Кроме этого несвойственные функции корпоративного планирования выполняет научно-исследовательский и проектный институт «Уралмеханобр».

Обзор экономической литературы последних лет, посвященной проблемам совершенствования корпоративного управления свидетельствует о том, что причиной недостаточной эффективности принимаемых в этом направлении мер является неадекватная реальной экономической ситуации односторонняя оценка результатов деятельности и определение целевой функции корпораций преимущественно на основе неоклассического направления экономической науки без достаточного применения принципов институциональной классической и других теорий.

Так, по мнению ряда ученых при научном обосновании формирования корпоративных структур и организации межфирменного взаимодействия, а также при оценке эффективности экономической деятельности корпораций, назрела необходимость в разработке новых подходов, интегрирующих рекомендации таких наук, как социология, психология, экология и других естественных и точных наук, т.е. необходима интегративная научная теория корпоративного бизнеса. Разработка такого подхода исходит из диалектико-материалистического понимания экономики как базиса и науки как надстройки, отражающей происходящие в экономике процессы. Одним словом, интеграционные процессы, происходящие в экономике обуславливают протекание аналогичных процессов в сфере науки. Отмечая эту особенность, Коркунова А.В. отмечает: «В последнее время интеграционная тенденция не только в экономической, но и в других науках, а также во всех областях человеческой деятельности наметилась особенно четко».

Другим важным направлением совершенствования корпоративного управления является переход жестких, централизованных форм интеграции к более «мягким» организованным по сетевому принципу.

Необходимость перехода к сетевым «мягким» организационным структурам корпорации в современных условиях обоснована в ряде исследований последних лет. Авторы указанных исследований отмечают, что в долгосрочной перспективе рост компании является одним из источников увеличения ее эффективности, средством выживания в конкурентной борьбе, например, за счет экономии на масштабе или других компонентов корпоративной синергии. Однако с ростом компании растут трудности управления. Поэтому нелегко сказать, следует ли ограничивать рост корпорации и какой размер является наилучшим. Очевидно, что чем сильнее рост, тем выше издержки адаптации управляющих структур корпорации к изменению внешних условий, противостоящие экономии на масштабах. «Сеть – это способ преимущественно мягкой интеграции предприятий, характеризующийся определенными структурными особенностями и основанный на сочетании двух типов связей: функциональных (организационно-хозяйственных, производственно - кооперационных, информационных и т.д.), регламентированных формальными институтами, социальных и культурно-ценностных, играющих заметную роль при функционировании рассматриваемой совокупности объектов и являющихся неформальными институтами». Сети могут быть представлены в виде графов, где узлы – это предприятия, а связи – взаимодействия между ними, которые могут быть финансовыми, материальными, ресурсными, социальными, институциональными (рис.3).

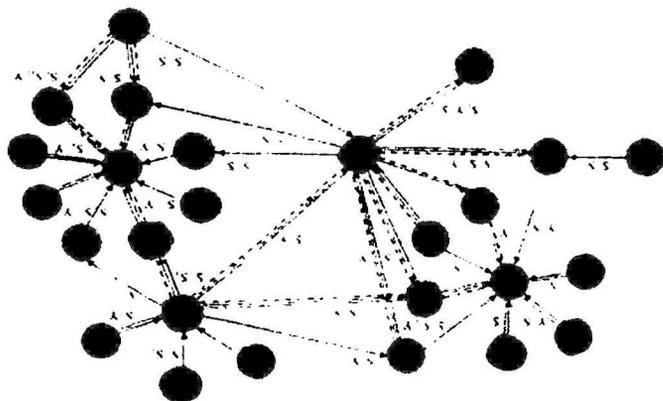


Рис. 3. Схема связей в корпорациях, организованных по сетевому принципу

- Условные обозначения:
- - Объекты (участники) интегрированной корпоративной структуры.
  - - Формирование сети между объектами
  - } - Неформальные (социальные) связи.
  - S, S<sub>1</sub> - Связи по совместной или перекрестной собственности.
  - Y - Устойчивые связи.

Плотность (теснота) связей определяет тип интеграции (большая плотность – жесткий тип, небольшая плотность – мягкий тип интеграции).

Одной из форм сетевого принципа взаимодействия является аутсорсинг - передача непрофильных видов деятельности специализированным организациям.

Следует отметить, что речь идет о передаче функций, связанных с использованием специализированных активов для эффективной эксплуатации которых персонал основной компании не располагает достаточными профессиональными знаниями. Различные аспекты содержания аутсорсинга раскрыты в ряде работ. В этих работах отмечается, что для передачи на аутсорсинг должны быть выделены функции «зрелые», в которых не прогнозируется инновация способная дать компании стратегическое преимущество. Компании идут на аутсорсинг для того, чтобы сосредоточиться на своей основной деятельности, а не заниматься управлением, например, благотворительной деятельностью, услугами по пенсионному обеспечению, страховой деятельностью и т.д. В этой связи следует отметить, что ОАО «УГМК-Холдинг» имеет в своем составе благотворительный фонд «Дети России», подразделения УГМК–перспектива (услуги по пенсионному обеспечению). УГМК-страхование (ведение страховой деятельности), УГМК-телеком (телекоммуникационные услуги) и даже УГМК-медицина (медицинские услуги). Все эти

подразделения целесообразно передать на аутсорсинг как непрофильные виды деятельности, связанные с использованием специализированных активов.

Передача определенных видов деятельности на аутсорсинг и интеграция предприятий, дополняющих недостающие звенья в технологической цепи корпораций является важнейшим направлением стратегического развития российских интегрированных корпоративных структур (ИКС), поскольку они в основном формировались без научно-обоснованных организационных проектов.

Эффективность корпоративного управления во многом определяется состоянием экономической и правовой институционализации внутрихозяйственных экономико-управленческих и распределительных отношений.

Целью институционализации внутрихозяйственных распределительных отношений является их перевод на рыночные принципы регулирования с формированием внутрифирменного правового поля.

В работе подробно раскрыто содержание и формы организации внутрикорпоративных материальных потоков и финансовых распределительных отношений на основе рыночных принципов и правового регулирования.

Именно, внедрение вышеупомянутой схемы распределительных отношений, основанных на активизации внутрикорпоративных рыночных отношений будет способствовать укреплению единого межрегионального рыночного пространства и унификации законодательной среды, а также повышению управляемости и устойчивости экономики, преодолению хозяйственной основы сепаратизма корпоративных структур.

#### **По теме диссертации опубликованы следующие работы.**

В журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Лагкуева Ф.Т. Развитие корпоративного управления на современном этапе//Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН, Нальчик.-2009.-№2(28) – 0,8 п.л.

Другие публикации:

2. Лагкуева Ф.Т., Хекилаев С.Т. Проблемы корпоративного управления в российской промышленности – Современные проблемы рыночного реформирования и регулирования экономики (Сборник научных трудов аспирантов, соискателей и преподавателей экономического факультета СКГМИ (ГТУ), Владикавказ). – 2005. – 0,8 п.л. (0,6 авторских).

3. Лагкуева Ф.Т., Хекилаев С.Т. Сущность и особенности интегрированных структур. - Современные проблемы рыночного реформирования и регулирования экономики (Сборник научных трудов аспирантов, соискателей и преподавателей экономического факультета СКГМИ (ГТУ), Владикавказ). – 2005. – 0,8 п.л. (0,6 авторских).

4. Лагкуева Ф.Т., Хекилаев С.Т. Интеграция – важнейшее направление реструктуризации экономики. – Резервы экономического роста предприятий и организаций. (Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции), Пенза, 2009. – 0,4 п.л. (0,3 авторских).

5. Лагкуева Ф.Т., Хекилаев С.Т. Стратегическое планирование в системе корпоративного управления Резервы экономического роста предприятий и организаций. (Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции), Пенза, 2009. – 0,4 п.л., (0,3 авторских).

6. Лагкуева Ф.Т., Хекилаев С.Т. Проблемы корпоративного управления в Уральской горно-металлургической компании (УГМК). – Стратегическое планирование предприятиями, организациями и регионами (Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции) Пенза, 2009. – 0,5 п.л. (0,3 авторских).

Подписано в печать «26» 11. 2009 г.

Тираж 100 экз.

Объем 1 п.л.

Заказ 373

Издательство «Терек» Северо-Кавказского горно-металлургического института  
(государственного технологического университета)  
362021, г. Владикавказ, ул. Николаева, 44



162