

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.114.5

© Верескун М.В.¹, Колосок В.М.², Дроботина Е.Н.³

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

В статье исследованы организационно-методические вопросы организации управления крупным объединением промышленных предприятий (холдингом) для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности. Представлены результаты исследования развития методов и инструментов организации экономического управления металлургических предприятий в составе холдингов и дивизионов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, управление, холдинг.

Верескун М.В., Колосок В.М., Дроботина Е.Н. Ефективне управління, як чинник забезпечення стратегії конкурентоспроможності крупних промислових об'єднань. У статті досліджено організаційно-методичні питання організації управління крупним об'єднанням промислових підприємств (холдингом) для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Представлені результати дослідження розвитку методів і інструментів організації економічного управління металургійних підприємств у складі холдингів і дивізіонів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренція, управління, холдинг.

M.V.Vereskun, V.M. Kolosok, E.N. Drobotina. Effective management, as a factor in providing competitiveness strategy of major association of industrial enterprises. In this paper the organizational and methodological problems of organization management major association of industrial enterprises (holding) for the need to ensure competitiveness. The results of studying the development of methods and tools for the organization of economic management of metallurgical enterprises in the holding companies and battalions.

Keywords: competitiveness, competition, management, holding.

Постановка проблемы. В условиях стремительных изменений отношений собственности в украинской экономике широкое распространение получают структуры концентрированного корпоративного капитала в различных организационных формах. Одной из главных задач таких структур является создание эффективной системы управления, которая позволит быстро принимать эффективные управленческие решения. Наиболее распространённой на сегодняшний день формой организации такой системы является корпорация.

Корпоративная форма организации бизнес-процессов известна достаточно давно, является общепринятой и достаточно хорошо изучена. Большое количество трудов учёных и экономистов-практиков посвящено проблемам корпоративного управления, т.е. управления корпоративными структурами. Немало трудов посвящено и проблемам обеспечения конкурентоспособности корпораций. Однако современный этап экономического развития характеризуется тем, что под давлением всё более ужесточающейся конкуренции корпорации объединяются в более крупные, надотраслевые, а часто и наднациональные корпоративные объединения – группы. В результате образуются крупные и сверхкрупные корпоративные объединения, у которых больше шансов обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности и выстоять

¹ канд. экон. наук, доцент, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

² канд. экон. наук, доцент, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

³ аспирант, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

в конкурентной борьбе. Однако крупные размеры новых корпоративных объединений порождают новую проблему – проблему эффективности управления. Данная проблема стоит настолько остро, что многие исследователи склонны расценивать эффективность управления, как основной фактор обеспечения конкурентоспособности корпоративной группы.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы создания интегрированных структур и их управления рассматриваются в работах Э.Азроянца, С. Батчиковой, Р. Горбунова, А. Калина, Т. Коллера, Р. Коуза, В.Куликова, Н. Мильчаковой, А. Николаева, Ю.Петрова Т. Сарджента, И. Стародубровской, А. Турчака, Н. Уоллеса, К. Эрроу, Ю. Якутина и др.

Существенный вклад в развитие теории и практики организации управления сложными структурами сделали зарубежные экономисты Г. Андерсон, Р. Брейли, Э. Джонс, Д. Ирвин, Т. Карлин, С. Майерс, Ш. Миллз, Б. Нидлз, Дж. Сигел и др., а также российские ученые Е.А. Ананькина, И.А. Баев, И.Т. Балабанов, И.А. Бланк, Е.В. Быкова, И.М. Волков, Н.Г. Данилочкина, А.М. Карминский, Е.Н. Логачева, О.Е. Николаева, Ю.Б. Пронин, В.Н. Самочкин, В.М. Семенов, Е.С. Стоянова, С.А. Терехова, А.Д. Шеремет, и др.

Вопросы управления конкуренцией и конкурентоспособностью проанализированы в работах М. Портера, Ф. Котлера, Э. Ламбена, Р. Фатхудинова, Б. Райзберга, А. Юданова и др. Однако, на сегодняшний день недостаточно изученными являются вопросы, касающиеся организации эффективного экономического управления группой активов, отличающихся по отраслевому, масштабному, резидентскому признакам, которые, для обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности конечной продукции, должны реализовывать единый план.

Целью статьи является исследование организационно-методических аспектов управления группой для обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности конечной продукции.

Объектом исследования в данной статье являются процесс стратегического управления конкурентоспособностью в рамках крупной корпоративной структуры.

Предметом исследования является организация процесса стратегического управления конкурентоспособностью в рамках крупной корпоративной структуры.

Изложение основного материала. Предпосылкой для объединения акционерного капитала промышленных предприятий Украины в крупные корпоративные структуры являются сложные технологические цепи производства и дальнейшая глобализация мировой экономики. В этих условиях уровень конкуренции постоянно повышается и для обеспечения конкурентоспособности, необходимой для успешного функционирования на внутреннем и внешнем рынке требуются ресурсы, которых нет даже у самых крупных предприятий.

Поэтому неудивительно, что сегодня профиль промышленности Украины определяют уже не отдельные предприятия, а крупные концентрированные структуры - группы, владеющие базовыми промышленными предприятиями. К ним относятся такие группы как «СКМ», «Evraz Group S.A.», «Приват», корпорация «Индустриальный союз Донбасса».

Такая форма организации бизнеса известна давно и достаточно хорошо изучена. [1, 2, 5, 6, 10, 11] Она обеспечивает целый ряд конкурентных преимуществ, позволяющих эффективно развивать и расширять бизнес. Именно поэтому корпоративная форма организации бизнес-процессов на сегодняшний день является основной в рыночной экономике, как развитых, так и развивающихся стран. Однако наряду с возможностями, которые предоставляет корпоративная форма организации бизнес-процессов, ей присущ очень существенный недостаток, который способен нивелировать все достоинства, и, вопреки ожиданиям, привести не к росту, а к резкому снижению конкурентоспособности, и даже к краху бизнеса. Речь идёт об эффективности управления.

Известно, что при росте масштабов бизнеса структура его управления многократно усложняется и для его успешного развития и обеспечения конкурентоспособности уже не отдельных бизнес-единиц, а всей группы, решающее значение имеет эффективность системы управления. Поэтому эффективность функционирования системы управления становится ключевым фактором конкурентоспособности корпоративных групп.

Развитие систем управления показало, что на сегодняшний день наиболее эффективной формой организации системы управления является дивизиональная структура.

Дивизиональная структура - структура управления, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие произ-

водственные подразделения. Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

Простое добавление в структуру предприятия еще одного уровня иерархии приводит в таких условиях к тому, что первое лицо предприятия уже не в состоянии принимать стратегические решения по отдельным направлениям деятельности.

Выход из этого положения заключается в использовании принципа отделения стратегических и координационных целей от решения оперативных задач. В дивизионной структуре он воплощен в делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти направления, предоставляя им определенную самостоятельность, но оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. А. Слоун, президент “Дженерал моторс”, определил дивизионную структуру как “скоординированную децентрализацию”.

При достижении в Группе значительных размеров корпоративного капитала, возникает необходимость структурировать Активы внутри Группы в соответствующие холдинги и дивизионы, используя дивизиональную структуру управления. Для методического облечения реализации этой задачи нами предложена универсальная модель организации управления в рамках группы, описывающая различные варианты организации управления с использованием дивизиональных принципов. Схема этой модели приведена на рис. 1.

Группа – это интегрированная компания, владеющая корпоративными правами ряда предприятий, являющихся самостоятельными юридическими лицами, и осуществляющая управление их деятельностью.

Холдинг - структурное подразделение Группы, которое от имени материнской (головной) компании осуществляет централизованное управление дивизионами и/или корпоративно связанными активами, объединенными по признаку единства технологической цепочки.

Дивизион – структурное подразделение Группы, координирующее деятельность корпоративно связанных активов, объединенных по отраслевому признаку, и организационно подчиненных дивизиону.

Актив – структурное подразделение группы, выполняющее производственные или коммерческие функции, результатом деятельности которого является готовый продукт или услуга, использующийся в дальнейшем другими активами группы либо реализуемый на сторону.

В рамках предлагаемой модели бизнес группы разделяется на ряд самостоятельных организационных структур - холдингов, сформированных, чаще всего, по отраслевому принципу. Собственники группы направляют и контролируют деятельность холдингов с помощью управляющей компании, на которую, как правило, возложены функции стратегического управления. На этом уровне принимаются ключевые управленческие и инвестиционные решения, утверждаются кандидаты на топ-вакансии.

На этом уровне принимаются ключевые управленческие и инвестиционные решения, утверждаются кандидаты на топ-вакансии.

На втором уровне управления (холдинг) могут быть реализованы следующие формы организации системы управления:

1. Строго дивизиональная.
2. Смешанная.
3. Непосредственная.

При строго дивизиональной форме организации управления (холдинг 1) все активы, входящие в состав холдинга, объединяются в промежуточные структурные подразделения – дивизионы. Объединение осуществляется по принципу единства выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, осуществляемых теми или иными активами. Управление дивизионом осуществляет наблюдательный совет, куда входят представители управляющей компании, представители миноритарных акционеров, а также внешние эксперты.

К основным функциям наблюдательного совета относится определение стратегии развития холдинга, стандартов ведения бизнеса, согласование крупных сделок и контроль их выполнения, назначение топ-менеджеров, определение системы их мотивации и оценка эффективности их работы.

Деятельностью каждого холдинга руководит генеральный директор, назначаемый наблюдательным советом. Он несёт прямую ответственность за все результаты деятельности хол-

динга и подотчётен наблюдательному совету. Высшим органом операционного управления холдингом является Правление. Состав правления формируется в каждом холдинге на коллегиальной основе. Председателем правления является генеральный директор холдинга.

При смешанной форме организации системы управления (холдинг 2) часть активов объединяется в дивизионы, управление которыми осуществляется по вышеописанной схеме. Часть активов, объединение которых в дивизион невозможно или нецелесообразно, управляется непосредственно через наблюдательные советы отдельных активов.

При непосредственной форме организации корпоративного управления (холдинг 3) управление активами осуществляется непосредственно через наблюдательные советы отдельных активов без объединения активов в дивизионы.

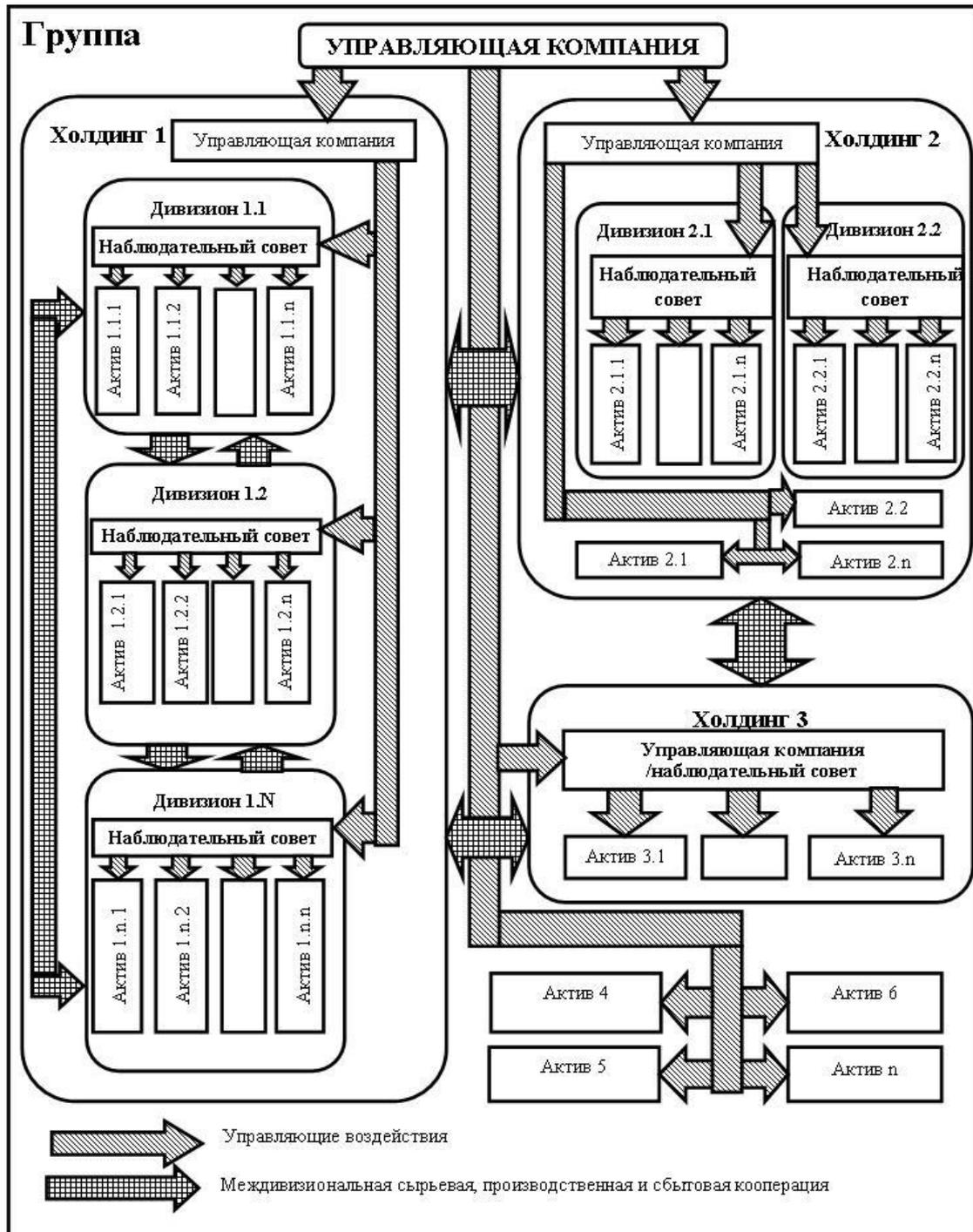


Рис. 1 - Схема универсальной модели организации управления в группе

В настоящее время подобным образом организовано управление в крупнейшей украинской Группе – «Систем Капитал Менеджмент» (СКМ). В состав группы входят предприятия горного, металлургического, энергетического, машиностроительного, финансового, телекоммуникационного, медиа и других секторов экономики. В целом в состав группы входит более 100 компаний (активов) [12].

Изначально компания СКМ была организована в 2000 г. для осуществления управления активами в металлургической, горнодобывающей и энергетической отраслях. За последующие годы бизнес группы расширился, в нём появился ряд новых направлений. И сложная, исторически сложившаяся структура собственности, и соответствующая ей система управления, стали препятствовать достижению основных целей компании – повышению уровня конкурентоспособности и увеличению стоимости бизнеса СКМ.

В 2005 году руководством Компании СКМ было принято решение о проведении программы корпоративной реструктуризации. В ходе реализации данной программы активы Группы в рамках отдельных отраслей были объединены в специализированные холдинги. Новая структура бизнеса, с одной стороны, способствует реализации потенциальных синергий в рамках каждой отрасли, а с другой стороны, делает бизнес Группы СКМ более понятным и прозрачным для всех заинтересованных сторон – акционеров, инвесторов, сотрудников, партнеров и клиентов Группы, представителей местных сообществ и государства.

В новой структуре бизнеса Компания СКМ не занимается операционным управлением предприятиями и холдингами, а выступает стратегическим инвестором, который участвует в определении наиболее интересных возможностей для инвестирования, утверждает стратегии развития для каждого из бизнесов, участвует в управлении бизнесами через своих представителей в наблюдательных советах соответствующих отраслевых компаний.

Подобная форма организации управления бизнесом позволяет построить прозрачную, четко структурированную систему управления, которая позволяет совмещать в себе принципы централизации и децентрализации управления. Такая система обеспечивает необходимую скорость принятия управленческих решений и может быть признана наиболее конкурентоспособной при организации управления крупными корпоративными структурами.

Данная структура корпоративного управления за несколько лет работы продемонстрировала свою эффективность. Этот тезис подтверждается результатами работы группы за последние пять лет (табл. 1, рис. 1). Динамика консолидированных показателей группы свидетельствует, что в 2007 и 2008 годах показатели имели тенденцию роста (прирост положительный). В конце 2008 года предприятий Группы СКМ коснулся мировой финансовый кризис.

Условия в глобальной экономике в 2009 году были самыми неблагоприятными, а объем рынков Группы значительно сократился. Результаты (консолидированные показатели) Группы 2009 года полностью отображают влияние мирового финансового кризиса, начавшегося в последнем квартале 2008 года. Глобальный экономический спад оказал особенно сильное влияние на Украину. В 2009 году национальный ВВП сократился на 15% и начал постепенно восстанавливаться только в 2010 году с прогнозируемыми темпами роста 3-4% в 2010 и 2011 годах. Падение курса гривны с 5,27 грн. за 1 доллар США в 2008 году до 7,79 грн. в 2009 году также существенно отразилось на финансовых результатах Группы.

Таблица
 Основные консолидированные показатели группы СКМ, \$ млрд. [12, 13]

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010
Консолидированная стоимость активов	11,372	19,903	18,075	18,539	22,788
Валовой доход	6,719	9,563	15,985	8,151	12,819
Прибыль за год, до налогообложения	1,053	1,745	3,000	0,283	1,299
Расходы по налогу на прибыль	0,349	0,379	0,805	0,186	0,449
Прибыль за год	0,704	1,366	2,195	0,097	0,850

В 2009 году макроэкономические тенденции затронули предприятия СКМ по ряду направлений:

- снижение суверенного кредитного рейтинга Украины означало, что привлечение финансирования теперь стало сложнее и дороже;

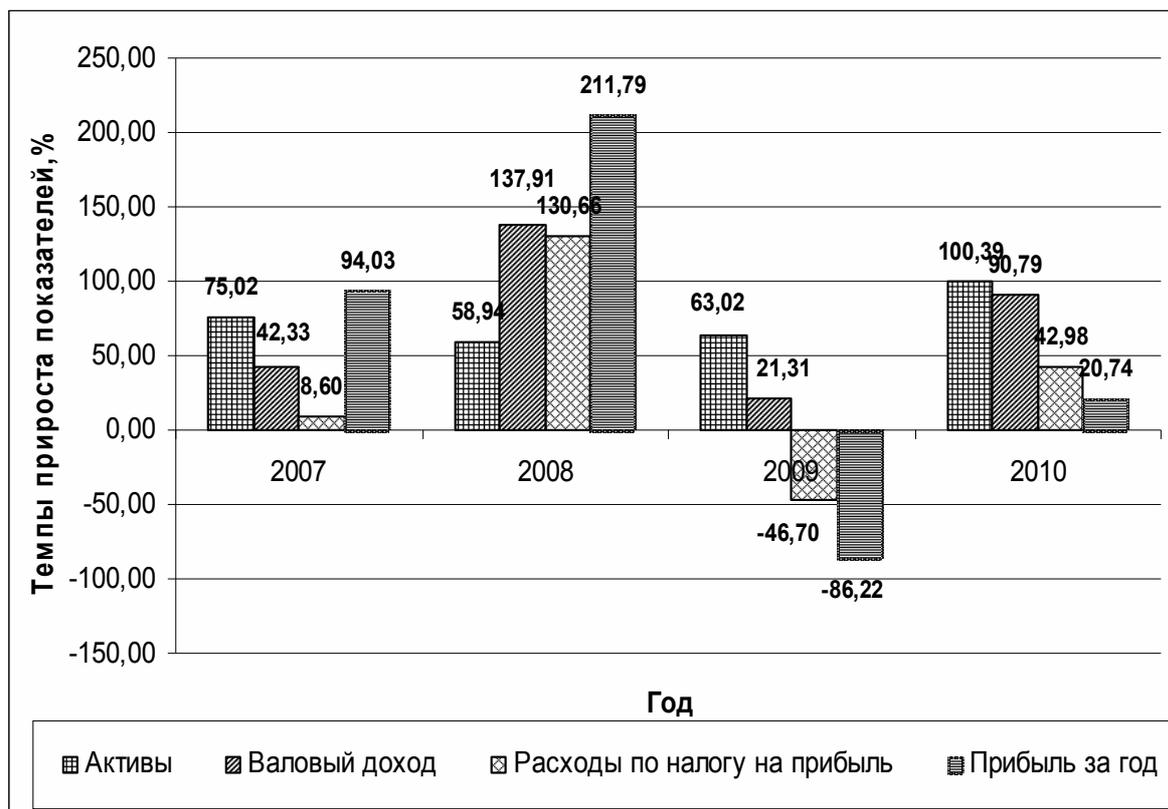


Рис. 2 - Динамика темпов прироста консолидированных показателей Группы СКМ к уровню 2006 года, %

• в 2009 году сокращение рынка стали в Украине и во всем мире снизило добычу железной руды в Метинвесте на 3%, производство стали — на 15%, а объемы продаж продукции дивизиона стали и проката внешним потребителям упали на 27,3% по сравнению с 2008 годом. Вследствие данных факторов и уменьшения стоимости украинской гривны оборот Метинвеста за этот период упал на 54%.

• в результате снижения спроса на электроэнергию ДТЭК сократил ее производство на 13,6%. Сокращение доходов было частично компенсировано ростом продаж угля. Основной объем доходов компании (97,7% консолидированной выручки) приходится на внутренний рынок. В 2009 году ДТЭК предпринимал меры по расширению рынков сбыта за счет продаж угля на экспорт [13].

Динамика консолидированных показателей 2010 года свидетельствует о повышении уровня конкурентоспособности и восстановлении позиций Группы СКМ на рынке (прирост консолидированных показателей положительный). Благодаря усовершенствованию системы корпоративного управления бизнеса (повышению её адаптивности, качества и скорости принятия решений) группе удалось не только минимизировать влияние мирового экономического кризиса, но и укрепить свои позиции на рынке. Высокий уровень управления позволяет принимать быстрые и эффективные решения для достижения роста во всех сферах бизнеса Группы, управлять рисками, обеспечивать соблюдение принципов деловой этики.

Выводы

1. Современный этап развития экономических систем характеризуется ужесточением конкуренции и усилением конкурентной борьбы. Адекватной реакцией на этот процесс со стороны хозяйствующих субъектов является объединение в крупные корпоративные структуры надотраслевого и наднационального уровней, которые позволяют аккумулировать необходимое количество всех видов ресурсов для достижения требуемого уровня конкурентоспособности. Группы начинают конкурировать между собой, и одним из определяющих факторов обеспечения стратегической конкурентоспособности группы является эффективность процесса

управління.

2. На основе анализа результатов теоретических исследований и практики организации управления в современных группах в статье предложена универсальная модель организации управления в группе. В основу модели положен принцип отделения стратегических и координационных целей от решения оперативных задач, который реализуется посредством построения дивизиональной системы управления. В рамках данной системы значительное число полномочий делегируется топ-менеджерам, возглавляющим отдельные направления деятельности. Им предоставляется высокий уровень самостоятельности, а за руководством корпорации остаётся стратегия развития, научно - исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика и т. п.

3. Анализ истории развития крупнейшей украинской группы СКМ показал, что в результате реализации с 2005 г. политики корпоративной реструктуризации, направленной на повышение эффективности управления и достижения требуемого уровня конкурентоспособности, в группе построена система управления, основанная на вышеописанных принципах и моделях.

4. Анализ динамики экономических показателей, характеризующих результаты работы группы СКМ, показал, что во многом благодаря новой системе управления, обеспечивающей её высокую адаптивность, качество и скорость принятия решений, группе удалось не только минимизировать влияние мирового экономического кризиса, но и укрепить свои позиции на рынке. Указанная система позволяет принимать быстрые и эффективные стратегические и тактические решения для достижения роста и повышения уровня конкурентоспособности во всех сферах бизнеса Группы. Также необходимо отметить, что изучение особенностей конкурентной борьбы на уровне групп, вопросы разработки стратегий эффективной конкуренции, разработки показателей характеризующих уровень стратегической конкурентоспособности на уровне группы являются перспективным направлением дальнейших исследований.

Список использованных источников:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні / П. Ю. Буряк, Н. Б. Татарин // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 114-120.
3. Верескун М. В. Формирование механизма управления процессами концентрации и укрупнения промышленного капитала / М. В. Верескун, А. М. Каббл // Економіка: проблеми теорії та практики: зб.наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 259, Т. V. – С 1260 - 1267.
4. Vereskun M. The management of concentration and consolidation of industrial capital processes organization / M. Vereskun, V. Kolosok // Business and Management – 2010. – Vilnius Gediminas Technical University, 2010. – V.II. – P. 1113 – 1118.
5. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: пер. з англ. / А. Демб, Ф. Нубаер – К.: Основи, 1997. – 302 с.
6. Коллис Д. Дж., Монтгомери С. А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ. / Д. Дж. Коллис, С. А. Монтгомери – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007 –400с.
7. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: моногр. / В. М. Колосок, О. С. Богачов, А. В. Алістаєва. - Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2011. – 234 с.
8. Колосок В.М. Использование холдинговых объединений для обеспечения стратегического развития металлургических предприятий Украины / В. М. Колосок, О. Л. Набебина // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. / за заг. ред. О.В. Мартякової – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – С. 185-190.
9. Колосок В.М. Моделирование бюджетного процесса на предприятиях металлургического холдинга как инструмент стратегического управления / В. М. Колосок, М. В. Верескун, Е. Н. Дроботина //Актуальные проблемы экономики. – 2011. - №12 (126) – С. 56-67.
10. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию: пер. с англ. / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.

11. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: навч. посіб. / П. В. Круш [та ін.] / Під заг. ред. к.е.н., проф. П.В. Круша. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 264 с.
12. Годовые отчеты СКМ // www.scm.com.ua/
13. Отчет об устойчивом развитии «Систем Кэпитал Менеджмент»: 2009-2010 // <http://sustainability09-10.scm.com.ua/>.

Bibliography:

1. Ansoff I. The new corporate strategy / I. Ansoff. - St. Petersburg. : Peter Com, 1999. - 416. (Eng.)
2. Buriak P. Corporate management: features of development in Ukraine / P.U. Buriak, N.B. Tatarin // Finances of Ukraine. - 2006. - № 6. - P. 114-120. (Rus.)
3. Vereskun M.V. Forming of mechanism of control of processes of concentration and enlargement of industrial capital / M.V. Vereskun, A.M. Kabblu // Economy: problems of theory and practice: zb.nauk. pr. - Dnipropetrovsk: DNU, 2010. - Вып. 259, Т. V. – P. 1260 - 1267. (Rus.)
4. Vereskun M. The management of concentration and consolidation of industrial capital processes organization / M. Vereskun, V. Kolosok // Business and Management - 2010. - Vilnius Gediminas Technical University, 2010. - V.II. - P. 1113 - 1118. (Eng.)
5. Demb A. Corporate management: one on one with paradoxes / A. Demb, F. Noubaer - K.: Osnovy, 1997. - 302. (Eng.)
6. Collis D., Montgomery S.A. Corporate strategy: resource-based approach / D. Collis, S.A. Montgomery - M.: ZAO «Olimp-Business», 2007-400 P. (Rus.)
7. Kolosok V.M. Strategic management development of personnel of industrial enterprises: monography. / V.M. Kolosok, O.S. Bogachev, A.V. Alistaeva. - Mariupol: DVNZ "Priazovsky state technical university", 2011. - 234. (Rus.)
8. Kolosok V.M. The use of holding associations to ensure the strategic development of the metallurgical enterprises of Ukraine / V.M. Kolosok, O.L. Nabebina // Administrative technologies are in working out modern problems of development of the socio-economic systems: monography. / Za zag. red. O. Martyakovoy - Donetsk: DVNZ «DonNTU», 2011. - P. 185-190. (Rus.)
9. Kolosok V.M. Modeling of budgetary process on the enterprises of the metallurgical holding as an instrument of strategic management / V.M. Kolosok, M.V. Vereskun, K.N. Drobotina // Actual problems of the economy. - 2011. № 12 (126) - P. 56-67. (Rus.)
10. Koch R. Strategy: how to create and maintain an effective strategy / R. Koch. - 2nd ed. - St. Petersburg. : Peter, 2004. – 320 p. (Eng.)
11. Forming and development of corporate case frame is in a transformation economy: navch. posib. / P. Crush [ta in.] / Pid zag. red. k.e.n., prof. P.V. Crush. - K.: Center uchbovoy literaturi, 2007. - 264. (Rus.)
12. Annual reports of SCM // www.scm.com.ua/(Rus.)
13. Sustainability Report "System Capital Management": 2009-2010 // <http://sustainability09-10.scm.com.ua/>(Rus.)

Рецензент: Н.Г. Билопольский
д-р экон. наук, проф., ГВУЗ «ЛПГУ»

Статья поступила 28.11.2011