

УДК 334.764(571.53)  
ББК 65.290.33(2Р5)

Е.М. Романюк

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрены актуальные вопросы организации корпоративного управления на примере ОАО «Иркутскэнерго». При совершенствовании внутрикорпоративного управления предложено использовать комплексный подход. Определены корневые компетенции корпоративного центра, филиалов, дочерних компаний ОАО «Иркутскэнерго», а также ключевые составляющие комплексного подхода: стратегический, структурный, стоимостной подходы, а также риск-менеджмент.

*Ключевые слова:* внутрикорпоративное управление, комплексный подход, стратегия, корневые компетенции, структура, корпоративный центр, дочерняя компания.

Е.М. Romanyuk

## COMPLEX APPROACH TO IMPROVING INTRA-CORPORATE MANAGEMENT

The article deals with important issues of organizing corporate management by the example of JSC «Irkutskenergo». The author suggests using the complex approach to improving intra-corporate management. The author determines core competences of the JSC's corporate center and its branches and affiliated companies, as well as key components of the complex approach, namely, strategic approach, structure approach, cost approach, and risk-management.

*Keywords:* intra-corporate management, complex approach, strategy, core competences, structure, corporate centre, affiliated company.

Одним из ключевых условий успешного развития российских электроэнергетических корпораций является организация эффективного взаимодействия материнской и дочерних компаний в рамках внутрикорпоративного управления. На сегодня в России рациональные принципы интеграционного взаимодействия субъектов корпоративных объединений в условиях современной экономики находятся на стадии становления; цели, принципы и подходы менеджмента слабо формализованы. Недостаточная разработанность проблемы организации систем управления корпорацией в электроэнергетической отрасли вызывает необходимость совершенствования механизмов внутрикорпоративного управления.

Формирование надежных и эффективных корпораций в электроэнергетике, стратегически важной отрасли, заложено в современной политике России. Цель данной работы состоит в рассмотрении возможности применения комплексного подхода к совершенствованию внутрикорпоративного управления в электроэнергетической сфере на примере региональной компании ОАО «Иркутскэнерго».

В исследовании предлагается использовать разработанную автором схему комплексного подхода к управлению корпорацией электроэнергетической отрасли на примере ОАО «Иркутскэнерго» (рис. 1).

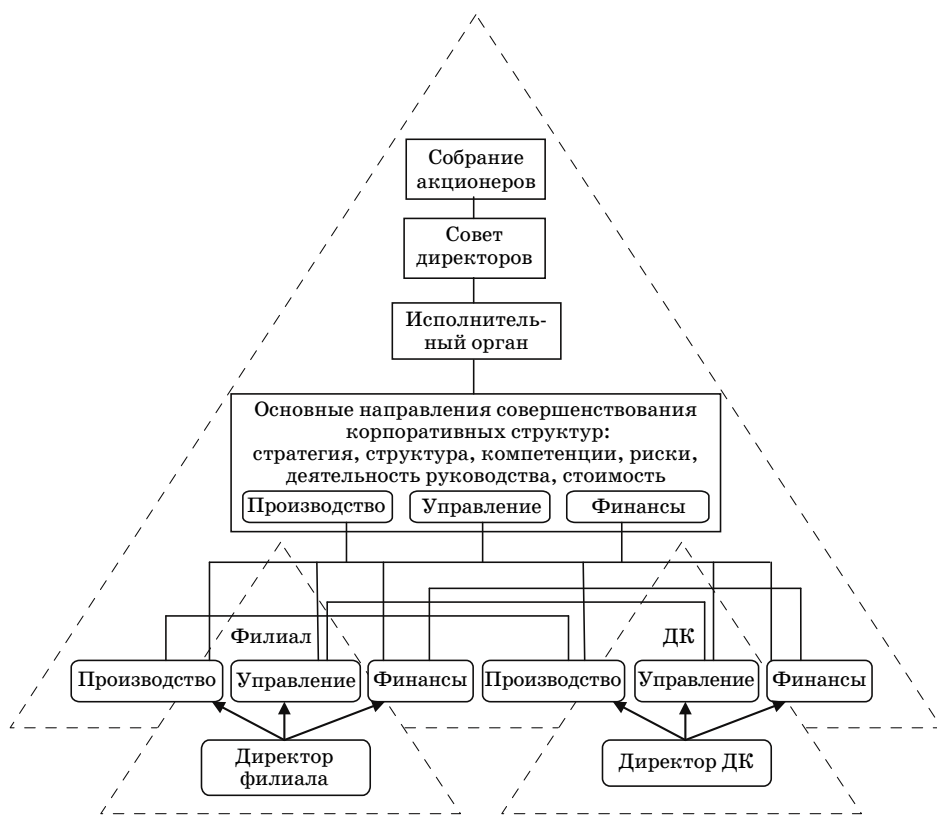


Рис. 1. Схема комплексного подхода к управлению компанией электроэнергетической отрасли

Структура управления каждым предприятием, входящим в состав корпоративного образования, отражает структуру управления компанией. Интеграция участников возможна только при условии эффективного управления в каждом блоке корпоративного центра (производство, финансы, управление) и на каждом предприятии, входящем в компанию.

Современные корпоративные образования в электроэнергетической сфере часто сталкиваются с проблемами стратегического характера. В связи с этим особое внимание уделяется стратегическому аспекту совершенствования внутрикорпоративного управления.

В настоящее время в ОАО «Иркутскэнерго» выделены такие виды деятельности в форме дочерних компаний, как сбытовая (ООО «Иркутская энергосбытовая компания» (ИЭСБК), ООО «Ангарская энергосбытовая компания» (АСБК)), ремонтная (ЗАО «Спецэнергоремонт» (СЭР), ЗАО «ГЭСремонт» и др.), НИОКР (ЗАО «ИРМЕТ», ООО «Инженерный центр»), поддерживающая, или сервисная (ООО «Иркутскэнергосвязь», ЗАО «Иркутскэнерготранс», ООО «Пожарная охрана «Иркутскэнерго», учебный центр «Иркутскэнерго»). Поскольку для компании анализ важнейших аспектов функционирования корпорации — состава издержек, диверсификации и вертикальной интеграции — один из ключевых вопросов, то его результаты влияют на стратегию компании. Так, наблюдается объединение дочерних компаний с целью сокращения затрат: ООО «Централизованная энергоремонтная фирма» с ЗАО «Спецэнер-

горемонт», ЗАО «Братскэнергоремонт» с ЗАО «ГЭСремонт», а также объединение угольной компании — ООО «Компания «Востсибуголь» с энергетической — ОАО «Иркутскэнерго» для создания единственной в Сибирском регионе энергоугольной компании. Данные направления деятельности преследуют стратегические цели диверсификации, слияния и поглощения [2].

Также на структуризацию стратегического процесса влияет поведение высших менеджеров при принятии ключевых решений, реализации крупных и интенсивных нововведений. Поэтому можно сформулировать ряд стратегических дилемм, имеющих особую актуальность для ОАО «Иркутскэнерго»: система стратегического мышления (рациональное либо интуитивное); система формулировки стратегии (свободная либо вынужденная); способ реализации стратегии (контролируемый либо неконтролируемый эволюционный процесс). Во многом внутрикорпоративное управление зависит от позиций и приемов, которые применяет руководство материнской и дочерних компаний (далее — МК и ДК) для реализации стратегии, где зачастую возникают противоречия между корпоративным центром, филиалами и дочерними предприятиями. Во взаимодействии корпоративного центра, филиала (место производства и генерации) и производственно необходимых ДК электроэнергетического предприятия это неприемлемо. Стратегия в этом случае выступает полностью контролируемым процессом, который направляет «сверху» (корпоративный центр), соответствует представлениям лидера организации, где руководитель компании должен выступать как организационный лидер, регулирующий построение основных процессов организации, персональный лидер для группы высших менеджеров, архитектор организационного предназначения, выдвигающий общекорпоративные цели и предписывающий способы их достижения [1]. Однако для поддерживающих дочерних компаний подобная «завязанность» стратегии на первое лицо может не иметь обязательного характера, возможно следование стратегии за структурой, организационными традициями и нормами. Таким образом, анализ механизмов деятельности и ответственности руководства компании, их функций, степени вмешательства в работу подразделений позволяет обосновать необходимость использования деятельностного подхода.

Для совершенствования механизмов внутрикорпоративного управления следует учитывать подход, основанный на корневых компетенциях компании. Уникальность продукта электроэнергетического предприятия состоит в жизненной необходимости и низкой эластичности спроса. Поэтому вместо следования за потребителем в попытках удовлетворить потребности корпорация, на наш взгляд, должна стремиться захватить лидерство в корневых компетенциях (знания и умения для получения, использования и воспроизводства ресурсов).

Определенные отличительные компетенции ОАО «Иркутскэнерго» присущи как корпоративному центру, филиалам, так и дочерним компаниям. Так, ТЭЦ и ГЭС ОАО «Иркутскэнерго» обладают уникальными способностями по производству и генерации электроэнергии вне зависимости от использования ресурсов (уголь, газ) для данных целей. В свою очередь, дочерние компании и зависимые общества поддерживают надежность процессов производства филиалов, сбыта. В этом случае ДК являются системами деятельности — способы организаций, обеспечивающих воспроизводимость и устойчивость важнейших процессов. А воспроизводимость и устойчивость означают надежность процессов.

Корпоративный центр ОАО «Иркутскэнерго» (далее — КЦ) также имеет собственные корневые компетенции — так называемые родительские способности, отличные от компетенций входящих в него бизнесов. Компетенции КЦ представляются как:

- возможности добавлять стоимости: политическая поддержка, аккумуляция и инвестирование финансовых ресурсов, организация кооперации между бизнесами, включая налаживание взаимных поставок, распространение ценных инноваций, обмен необходимыми кадрами. КЦ оказывается в роли создателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при объединении входящих в нее бизнесов;

- возможности извлечения стоимости из входящих бизнесов, что достижимо путем овладения компанией тремя видами способностей (умений): способность к проведению слияний, поглощений и продаж бизнесов; способность идентифицировать текущие доходы отдельного бизнеса, групп бизнесов, филиалов; система принуждения по отношению к руководству ДК, филиалов, обеспечивающая перераспределение средств из бизнеса в корпорацию [3].

Однако на практике взаимосвязь между осознанием, пониманием и способностями на уровне корпоративного центра, дочерних компаний и филиалов не рассматривается как поддержка надежности процессов производства. Их высокий уровень способствует поддержанию взаимоотношений и связей со стейкхолдерами, что благоприятствует созданию положительной репутации компании. А хорошая репутация, в свою очередь, свидетельствует о наличии сильных корневых компетенций.

Сегодня развитие структур управления диверсифицированными компаниями предопределяется тремя факторами: массовым переводом бизнес-единиц в положение «центров инвестиций», созданием многообразных структур управления внутри корпорации, повышением внимания к вопросам общекорпоративного развития [1; 3]. Первые два фактора для многоуровневой компании ОАО «Иркутскэнерго» можно выразить, используя спутниковую модель (рис. 2) [1], отражающую одновременно разноразмерную систему управления (автономный, поддерживающий, венчурный, портфельный, ликвидационный), где филиалы и дочерние компании могут иметь различное количество контролируемых уровней с учетом типов бизнеса и различных форм воздействия компании.

Повышение разнообразия структур управления внутри ОАО «Иркутскэнерго» требует четкого выделения и организационного оформления контроля за общекорпоративными процессами развития. Для ОАО «Иркутскэнерго» характерно выделение трех уровней управления: уровень собственника, уровень корпоративного центра, уровень подразделений (филиалы, ДК, ЗК и группы на положении внуков). Поскольку ОАО «Иркутскэнерго» является многоуровневой организацией с множеством филиалов, дочерних и зависимых компаний, со сложной иерархией управления, то одним из основных направлений совершенствования внутрикорпоративного управления выступает совершенствование структуры управления, способствующее созданию организационной возможности для разработки и реализации стратегии. Процедуру совершенствования можно представить следующим образом: анализ способности корпорации по извлечению стоимости; проверка системы целеполагания, т.е. способно ли высшее руководство улавливать сигналы недовольства от ключевых стейкхолдеров, построены ли для этого

соответствующие каналы коммуникации; анализ управленческого воздействия на бизнес-анализаторы, т.е. насколько отдельные параметры организационной структуры (состав бизнесов, управленческий стиль руководства, система вознаграждения работников) стыкуются между собой [1; 3]. В целом это отражает структурный подход к совершенствованию внутрикорпоративного управления в части уровней, статуса, организационной формы, внутреннего устройства.



Рис. 2. Спутниковая модель с учетом типов бизнеса и различных форм воздействия корпоративного центра

На сегодня основным критерием успешности материнской и дочерней компаний ОАО «Иркутскэнерго» является прибыль. Однако капитал, вложенный в другой бизнес или размещенный на рынке ценных бумаг, может принести больший доход. Концепция управления, основанная на определении экономической добавленной стоимости (EVA), увеличении стоимости акций и определении рыночной стоимости компании, доходности бизнеса, присуща стоимостному подходу. Данный подход способствует достижению главной цели управления — максимизации стоимости компании. Так, например, корпоративный центр может обеспечить увеличение стоимости корпорации в целом и дочернего предприятия в частности двумя способами: формируя портфель активов компании или повышая его эффективность (рис. 3) [4].

Объем отдачи от его деятельности зависит от двух групп факторов: природы и степени взаимозависимости различных подразделений корпорации; возможности конструктивного участия в работе подразделений с целью изменения портфеля бизнеса компании или реализации инициатив по совершенствованию результатов деятельности.

Однако не стоит забывать и о минимизации рисков как об одном из ключевых факторов при совершенствовании корпоративного управ-

ления. ОАО «Иркутскэнерго» при взаимодействии с дочерними предприятиями и филиалами использует несколько инструментов риск-управления для финансовой и производственной сфер: страхование, профилактика или диверсификация, аутсорсинг затратных рисков функций, формирование резервов или запасов. Также в рамках существующей финансовой службы предприятия функционирует структурное подразделение (дирекция по аудиту и контроллингу), которое осуществляет комплексную работу по выявлению, идентификации и оценке стоимости рисков.



Рис. 3. Создание добавленной стоимости

Анализ общих рисков и рискового вложения капитала основан на применении доступных количественных методов оценки степени риска. В настоящее время в системе оценки экономической эффективности деятельности компании не учитывают общий и функциональные риски, ограничиваясь лишь коэффициентами ликвидности (абсолютной, срочной и текущей), учетом чистого оборотного капитала и индекса кредитоспособности, чего явно недостаточно для оценки финансовой и производственной устойчивости предприятия. Нужна комплексная методика, создание которой возможно на основе предлагаемого подхода.

Рассмотрение использования его составляющих (стратегического, деятельностного, компетентностного, структурного, стоимостного, управления рисками) указывает на то, что комплексность как форма интеграции управленческой деятельности является важнейшим условием эффективного решения проблем корпоративного управления, а также основным подходом к разработке методики формирования механизма совершенствования внутрикорпоративного управления.



### Список использованной литературы

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И.Б. Гурков. — М.: Дело, 2006. — 320 с.
2. Светник Т.В. Методические вопросы организации взаимодействия корпоративного центра и дочерних компаний / Т.В. Светник, Е.М. Романюк // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2010. — № 1. — С. 80–85.
3. Фазэй Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту: пер. с англ. / Л. Фазэй, Р. Ренделл; под ред. А. Ильина, М. Савина. — 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 587 с.
4. Фут Н. Роль корпоративного центра / Н. Фут, Д. Хэнсли, М. Лэндсберг, Р. Моррисон // Вестник McKinsey. — 2003. — № 1. — С. 49–55.

### References

1. Gurkov I.B. Strategiya i struktura korporatsii: ucheb. posobie / I.B. Gurkov. — M.: Delo, 2006. — 320 s.
2. Svetnik T.V. Metodicheskie voprosy organizatsii vzaimodeistviya korporativnogo tsentra i dochernikh kompanii / T.V. Svetnik, E.M. Romanyuk // Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii. — 2010. — № 1. — S. 80–85.
3. Faei L. Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu: per. s angl. / L. Faei, R. Rendell; pod red. A. Il'ina, M. Savina. — 4-e izd. — M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. — 587 s.
4. Fut N. Rol' korporativnogo tsentra / N. Fut, D. Khensli, M. Lendsberg, R. Morrison // Vestnik McKinsey. — 2003. — № 1. — S. 49–55.

### Информация об авторе

Романюк Елена Михайловна — аспирант, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: firuse@yandex.ru.

### Author

Romanyuk Elena Mikhailovna — post-graduate student, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: firuse@yandex.ru.