

08.00.05

Л.К. Астафьева, Д.В. Роднянский

Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Институт управления и территориального развития,
Казань, drodnyansky@gmail.com

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ КОММУНИКАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКИ ЗНАЧИМОЙ КОМПАНИИ РЕГИОНА

В статье рассмотрен вопрос создания эффективной системы коммуникации в стратегически значимой компании, оказывающей существенное влияние на социально-экономическое развитие региона. Авторами предложена методика оценки эффективности действующей системы коммуникаций внутри корпорации, а также даны рекомендации по ее совершенствованию.

Ключевые слова: эффективность управления, стратегически значимая компания, управление коммуникациями.

Современная структура экономики любого субъекта РФ выстроена таким образом, что практически в каждой отрасли функционируют компании, являющиеся монополистами или занимающие доминирующее положение на соответствующих рынках товаров или услуг. По этой причине указанные бизнес-структуры являются не только локомотивами экономического роста, но и стратегически значимыми предприятиями региона, оказывающими существенное влияние на социально-экономические показатели развития территории. И в этой связи от эффективности их системы управления, качества их

внутрикорпоративных коммуникаций зависит уровень благополучия и успешности субъекта РФ.

В настоящее время в условиях выхода из глобального экономического кризиса роль головной компании в управлении бизнес– единицами существенно повышается. Так, Д. Джонсон, К. Шоулз и Р. Уиттингтон выделяют 3 возможные стратегии головной компании в отношении своих подконтрольных структур:[2, с.391]

1. Головная компания выступает в роли посредника между финансовыми рынками и бизнес– единицами для более эффективного представления интересов последних. При этом подразделения холдинга получают широкую свободу, их руководители автономны в принятии решений. Этот вариант является наименее распространенной схемой отношений головной компании с подразделениями.
2. Стратегия повышения стоимости нескольких бизнес–единиц, а также управление синергией между ними. Подобное повышение стоимости может осуществляться за счет совместного использования ресурсов, доступа к ноу–хау, информационным технологиям и т.п.
3. Стратегия использования головной компанией собственной компетенции для увеличения стоимости бизнес–единиц. В отличие от предыдущей стратегии, основной задачей является не развитие преимуществ для отдельных бизнес– единиц или дочерних компаний, а выявление тех ключевых навыков, которые могут дать существенное конкурентное преимущество для холдинга в целом.

Другие авторы полагают, что в зависимости от ряда факторов, руководство компании может выбрать один из двух способов проектирования организационной структуры– вертикальную или горизонтальную координацию[1, с.73].

При вертикальной координации более высокие уровни координируют и управляют работой подчиненных посредством власти, правил, политики и систем планирования и контроля. Подобный вариант представляет собой

аналог жестко централизованной и формализованной структуры. Однако, как отмечают авторы, хотя вертикальная координация и целесообразна, она не всегда действенна. Поведение людей часто неподвластно приказам, правилам и системам.

Горизонтальные приемы— официальные и неформальные собрания, группы, создаваемые для решения конкретной задачи, координирующие должности, матричные структуры и сетевые организации. Подобные методы координации менее формализованы, более гибки, чем основанные на власти. Такая ситуация соответствует децентрализованному подходу в построении системы управления предприятием.

Авторы полагают, что истина лежит между этими двумя подходами, и эффективным способом взаимодействия между головной компанией и дочерними может стать стратегия частичной децентрализации, когда стратегическое управление осуществляется управляющей структурой, а оперативное — дочерней.

В связи с изложенным выше, важным представляется вопрос создания эффективно действующей системы коммуникации между субъектами управления в стратегически значимых корпорациях. В настоящее время большинство стратегически значимых региональных компаний осуществляет свою деятельность по жестко централизованному механизму. В подавляющем большинстве случаев все коммуникации осуществляются через головную компанию, что существенно замедляет процесс принятия оперативных решений. Принятие ключевых решений, разработка ежегодных планов развития, оперативных бюджетов— все это чрезмерно централизованные процессы. Для повышения эффективности своей деятельности, а также роста конкурентоспособности стратегически значимым предприятиям региона целесообразно отказаться от излишне централизованной структуры в пользу более гибкой, способной учитывать потребности, стратегические возможности и региональные особенности каждой бизнес-единицы. Это позволит со временем формировать более

объективные планы развития, прогнозные показатели, что, в конечном итоге, будет стимулировать руководителей филиалов и дочерних структур повышать эффективность. В настоящее же время завышенные, необъективные и заведомо невыполнимые планы способствуют дополнительному внутреннему напряжению в холдинге в целом и падению интереса в отношении результатов работы.

По этой причине стратегически значимым региональным холдингам предлагается внедрить в оперативный менеджмент следующую методику оценки эффективности действующей системы коммуникации внутри корпорации:

$$E = f(V, P, K),$$

где V– скорость осуществления вертикальных и горизонтальных коммуникаций;

P– реакция на изменения во внешней среде;

K – транзакционные издержки, связанные с осуществлением процесса коммуникаций

Еще одной существенной проблемой в организации эффективной системы коммуникации между субъектами холдинга является тот факт, что во многих региональных предприятиях управляющие компании не только занимаются координацией деятельности всех подразделений, но и самостоятельно ведут бизнес. Часто встречаются ситуации, когда своим дочерним структурам головная компания передает товар или оказывает услугу, закладывая в стоимость собственную наценку. Таким образом, на объемах реализации филиалов и дочерних структур материнское предприятие получает доход для своего аппарата. Данная ситуация, по мнению авторов, приводит к следующим негативным последствиям.

Во–первых, в подобной ситуации становится невозможным оценить деятельность конкретной дочерней компании или подразделения холдинга, поскольку именно головная компания передает товар или услуги по установленной цене. С учетом специфики региона, рыночной конъюнктуры,

конкретной ситуации цены могут быть неодинаковы для всех подразделений холдинга. Таким образом, финансово–экономический результат той или иной бизнес– единицы зависит не от эффективных действий ее руководителей, а от уровня доходности, переданного от материнской компании дочерней.

Во–вторых, указанный способ организации коммуникации приводит к нарушению баланса интересов между корпоративным центром и предприятиями. Происходит разделение сотрудников по принципу «свой–чужой», руководители дочерних компаний конкурируют между собой за более выгодные условия взаимодействия с материнской компанией, вследствие чего личные амбиции и интересы отдельных подразделений преобладают над корпоративными.

И в–третьих, психологический климат в компании в подобной ситуации становится очень тяжелым. Сотрудники дочерних компаний воспринимают головную компанию как ненужную, обременительную для всего холдинга, что приводит в конечном итоге к полной демотивации и нежеланию работать для достижения поставленных целей.

Поэтому, по мнению авторов, региональным холдинговым компаниям также необходимо пересмотреть собственную деятельность также и с точки зрения реорганизации центров прибыли и затрат. Головные компании холдинговых структур не должны заниматься бизнесом и самостоятельно зарабатывать деньги на объемах реализации дочерних структур. Основные функции корпоративного центра должны заключаться в аналитической, консультационной, информационной и методологической работе, результаты которой будут применяться во всех подразделениях холдинга. Головная компания, в первую очередь, это структура, способная объединить в себе разрозненные бизнес–направления, разработать стратегию для всего холдинга, а также для каждой бизнес– единицы, а затем выполнять функции по эффективному сопровождению функционирования всего холдинга.

Обобщая вышесказанное, можно заключить, что формирование эффективной системы коммуникаций субъектов холдинговой компании в регионе основывается на выполнении следующих принципов.

Во-первых, это баланс между централизацией и децентрализацией.

Во-вторых, создание принципиально новой системы стратегического и оперативного управления и планирования на предприятии. Необходимо уйти от экстраполятивного директивного планирования и передать на уровень подразделения и бизнес-единиц возможность самостоятельно принимать и согласовывать плановые показатели.

В-третьих, отказ материнской компании от производственной и торговой деятельности и полное сосредоточение всех ресурсов и компетенций на координации и управлении подразделениями, разработке перспективных планов развития и принятии ключевых решений.

В-четвертых, существенное изменение отношения к персоналу со стороны администрации. В настоящее время человек – это основной ресурс и источник повышения благополучия и эффективности деятельности холдинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что создание эффективной системы взаимодействия субъектов холдинга является важнейшей задачей корпоративного центра, влияющей на стратегическое развитие всего предприятия. Этот процесс включает в себя коренное реформирование системы управления предприятием: оптимизация организационной структуры, изменение принятой системы мотивации, политики в области персонала, переход на современные методики корпоративного управления и долгосрочного планирования, создание эффективной системы мониторинга конкурентной и внешней среды, формирование механизма оперативного принятия решений. Такая реструктуризация позволит холдингам повысить эффективность своей деятельности, инвестиционную привлекательность, а также выйти на современный, высокий уровень корпоративного управления, свойственный ведущим фирмам Запада.

Список литературы

1. *Болмэн Л., Дил Т.* Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство/Л. Болмэн, Т.Дил; Пер.с англ.-Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.-2005.-С.73
2. *Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон К.* Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд: Пер.с англ.-М.: ООО «И.Д.Вильямс».-2007.-С.391

L.K. Astafyeva, D.V. Rodnyansky

THE ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION SYSTEM IN STRATEGIC COMPANY OF REGION

Keywords: effectiveness of management, strategic company, communication management.

In this article the authors speak about the effectiveness of system of communication in strategic company that influences on social and economic environment in region. The authors represent the method of assessment of effectiveness of communication system and give recommendations about upgrading this system.