

УДК: 334.784

Современные концепции и инструменты повышения эффективности корпораций

Сидорова Л.В. liliya_bar@mail.ru

д-р экон. наук, проф. Коваленко Б.Б. kovalenkob@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

Авторы анализируют корпоративный сектор российской экономики; формулируют принципы корпоративного бизнеса; уделяют значительное внимание проблемам управления корпорациями; выявляют факторы повышения эффективности корпоративной деятельности. Авторы предлагают использовать концепцию конкурентных сил для создания компетенций и роста эффективности бизнеса. В качестве одного из возможных инструментов достижения высокой результативности корпоративного бизнеса авторы рассматривают тотальное управление качеством (TQM). Внимание сосредоточено на важнейших условиях управления качеством: в достижении результатов принимают участие все члены организации; усилия участников направлены на достижение долгосрочных результатов; выгоды распределяются среди участников равномерно. Рассмотрены варианты использования инструментов достижения эффективности: системы управления ресурсами (ERP) и корпоративной информационной системы (CIS). Комплексное использование названных инструментов, по мнению авторов, позволит создать необходимые конкурентные преимущества для роста эффективности корпорации.

Ключевые слова: корпорация, корпоративная деятельность, инструменты повышения эффективности, конкурентные преимущества.

Modern concepts and enhancement tools effectiveness of corporations

Sidorova L.V. liliya_bar@mail.ru

Dr. econ. sciences, prof. Kovalenko B.B., kovalenkob@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

The authors analyze the corporate sector of the Russian economy; formulate principles of corporate business; pay attention to the problems of management of corporations; identify the factors of increase of efficiency of corporate activity. The authors suggest using concept of competitive forces to create competencies and increase business efficiency. As one of the possible tools to achieve high impact corporate business authors consider the total quality management (TQM). Focuses on critical conditions: quality management in achieving results involved all members of the Organization; the efforts are aimed at

achieving long-term results; benefits are distributed evenly among the participants. Considered variants of use of instruments of achieving efficiency: resource management system (ERP), and enterprise information system (CIS). The integrated use of these instruments, in the view of the author, will create the necessary competitive advantages to increase the efficiency of the Corporation.

Keywords: corporation, corporate activities, tools to improve efficiency, competitive advantage.

Переход в 90-х годах XX века от отраслевого управления к корпоративному ознаменовал качественно новый этап развития экономики России, а так же повлек за собой изменения в организации и управлении предприятиями. Вынужденные адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям и ужесточению конкурентной борьбы многие из российских предприятий пошли по пути создания корпораций и холдингов.

"Корпорация (от лат. corporatio - объединение) - совокупность физических и юридических лиц или капиталов, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности".

Корпорация объединяет в себе "головную" компанию и сеть дочерних организаций, филиалов и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности, это единая организация, характеризующаяся максимальной централизацией, авторитарностью руководства, корпоративной культурой и традициями.

Становление корпораций в нашей стране происходит с учетом российского опыта начала XX в. и богатейшего зарубежного опыта, прежде всего стран Европы, США и Японии. Организации в этих странах на практике доказали свои преимущества перед традиционными структурами, поэтому наиболее успешные международные корпорации перестроили свой бизнес в соответствии с принципами их высокоэффективных систем.

Основополагающими принципами таких систем являются:

- ориентация производственных подразделений на потребителей;
- делегирование полномочий и ответственности на более низкий уровень;
- модернизация управленческих структур в направлении сокращения центральных офисов;
- реинжиниринг бизнес-процессов на основе широкого применения информационных технологий;
- наличие совершенно определенных критериев оценки эффективности.

В эпоху глобализации развитая система кооперации должна быть способна завоевать и удерживать существенную долю рынка, а, следовательно, обеспечивать финансовое благополучие и постоянный рост прибыли. Для этого конкурентоспособная корпорация должна суметь сохранить за собой лишь те операции, которые не могут быть выполнены конкурентами надлежаще или являются исключительно важными для обеспечения лидерства на рынке. Это значит, что в приоритете должны остаться только

те элементы цепочки производства, которые представляют наибольшую ценность и важность с точки зрения конкурентных преимуществ организации, а все, что может быть реализовано отдельными подразделениями или филиалами, должно быть делигировано партнерам по кооперации. Это даст возможность самой корпорации сконцентрировать организационные и финансовые ресурсы на самом главном направлении и обеспечит гибкость и устойчивость составляющих ее подразделений и структур. Эффективное управление представляет собой сложный процесс, когда требуется идти на намеренные жертвы, необходимые для достижения основной цели корпорации.

Следует затронуть еще один очень важный аспект, касающийся обеспечения в современных условиях конкурентного преимущества, достигаемого главным образом за счет внедрения инновационных технологий, высокого уровня интеллектуального научного потенциала персонала, высококвалифицированной рабочей силы, развитой маркетинговой инфраструктуры и т.д. Нельзя не замечать, что развитие современных корпораций носит весомый организационный, динамический характер. В настоящее время мы наблюдаем активный процесс реформирования корпораций на основе аутсорсинга, реинжиниринга, децентрализации. Принцип внешнего и внутреннего подхода при разработке системы повышения эффективности корпорацией имеет определяющее значение и требует не только теоретического осмысления, но и практического опыта, которым наша страна пока не богата.

При всех существующих между этими и другими подходами различиях их объединяет то, что конкурентное преимущество проистекает в основе своей из улучшений, новшеств и перемен. Организации получают преимущества перед международными соперниками, так как они улавливают новую основу для конкуренции или находят новые и более эффективные средства ведения конкуренции по-старому. Разумеется, что, прибегая к нововведениям в производстве, размещении ресурсов, маркетинге и осуществляя структурные преобразования как самой корпорации, так и ее управляющей системы, топ-менеджмент корпораций обосновывают свои действия стремлением предугадать и опередить возможные шаги конкурентов, которые могут нанести ущерб их рыночным позициям.

В данной связи интерес представляет так называемый метод конкурентных сил, разработанный М. Портером. По его мнению, действия компаний должны быть направлены на создание внешних компетенций путем захвата слабозащищаемых выгодных рыночных позиций, в результате чего организация будет иметь возможность получать большую, чем раньше, прибыль.

Эффективность корпоративного управления в значительной мере определяется глубиной понимания действительности, или, иначе говоря, четким видением определяющих факторов производства и его развития. Оптимизация корпоративного управления, осуществляемая на базе основательных знаний и искусной практики, представляет собой выбор правильных стратегических и тактических целей.

Одним из современных инструментов эффективности и результативности предприятий стала так называемая концепция Всеобщего управления качеством (англ. Total Quality Management, TQM). В международном стандарте ИСО 8402:1994 данному термину было дано следующее определение «подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов, и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества».

Фундамент данной концепции это то, что вся деятельность корпорации концентрируется на достижении единственно главной цели, а именно на удовлетворении потребностей потребителя. В свою очередь концентрация на достижение этой цели служит условием для решения других стратегических решений. При этом особенно важно то, что достижение высокого качества обеспечивается участием в его реализации всех без исключения работников без отрыва от производства. Большую роль в развитии такого подхода сыграли так называемые кружки качества, созданные на японских предприятиях, а затем заимствованные западными предприятиями, когда на добровольно собираемых собраниях сотрудники обсуждают предложения по повышению качества производимой продукции. Интересно, что роль специально выделенной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. Концепция TQM может быть использована в организации любого профиля деятельности, и, как показывает международный опыт, это ведет к улучшению качества результатов трудовой деятельности и улучшению финансовых показателей.

Частично концепции TQM нашли отражение в активно используемой во всем мире, в том числе и в России, разработанной Международной организацией стандартизации серии стандартов ISO 9000, которые устанавливают определенный минимум требований, подлежащих соблюдению для обеспечения качества и регулирования отношений между производителем и потребителем продукции.

Концепция TQM базируется на следующих базовых принципах:

- ориентация всей деятельности организации на потребителей, от удовлетворения требования которых зависит успех организации;

- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области обеспечения качества;

- участие всего персонала в решении проблем качества;

- смещение центра тяжести усилий по обеспечению качества в сторону совершенствования управления персоналом;

- предупреждение несоответствий качества требованиям потребителя, а не их ликвидация;

- обеспечение качества рассматривается как непрерывный процесс совершенствования деятельности организации, а качество конечного продукта — как следствие достижения качества на всех этапах его производства.

Концепция Всеобщего управления качеством переключила внимание управленцев с автоматике и инструкций на людей и бизнес-процессы (включая процессы взаимоотношений поставщиков и потребителей). Наиболее важным достижением TQM является тот факт, что мировое сообщество получило возможность взглянуть на бизнес с новой стороны – как на процесс достижения справедливо сбалансированных целей всех вовлеченных сторон – владельцев, акционеров, инвесторов, субподрядчиков, менеджеров, рабочих, потребителей, поставщиков, государства, общества. Конечная цель TQM гораздо шире, чем просто выпуск качественной продукции – это *эффективность бизнеса* в целом.

Пытаясь решить проблемы качества, в конце XX века бизнес-сообщество пришло к пониманию, что для достижения долгосрочного успеха необходимо обратить взгляд на людей, признать их главной ценностью компании. Работа над качеством кристаллизовала фундаментальный смысл обучения и вовлечения персонала. Существенно изменив, таким образом, взаимоотношения работника и работодателя во всем мире, TQM стал главной гуманистической доктриной бизнеса на рубеже XX-XXI веков.

Для того чтобы предприятие успешно развивалось, было эффективным и конкурентоспособным, ему необходимо быстро перестраиваться, оперативно реагируя на любые изменения – будь это внутренние или внешние процессы. Решающее значение в этом принадлежит ИТ-инфраструктуре, основное требование к которой – гибкость и динамичность. Усложнение ИТ-инфраструктуры приводит к увеличению расходов, ресурсов и времени на интеграцию с каждой новой системой и появление новых требований бизнеса.

Топ-менеджеры компаний редко задумываются о таком приятном бонусе от внедрения ERP-системы, как увеличение капитализации. А между тем она может вырасти за счет «правильной» корпоративной информационной системы и на 30%.

ERP или Enterprise Resource Planning System - система управления ресурсами компании. Впервые данный термин был введен Ли Уайли, аналитиком Gartner (исследовательской и консалтинговой компании, специализирующейся на рынках информационных технологий).

ERP-системы внедряются для того, чтобы объединить все подразделения компании и все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая будет обслуживать текущие потребности этих подразделений.

В корпоративной среде не принято публично обсуждать влияние брэнда той или иной корпоративной информационной системы (КИС) на стоимость компании. Много говорят об опосредованном воздействии: за счет повышения управляемости компании и уровня контроля улучшаются финансовые показатели. В свою очередь, это влечет за собой увеличение оценки стоимости по основным коэффициентам. Но в неофициальной обстановке порой встречаешься с высказываниями вроде «Мы выбрали SAP (или Oracle,

реже – Microsoft) потому что готовим компанию к продаже (стратегическому инвестору, IPO)».

Иными словами, инвесторы «клюют» на звонкое, хорошо знакомое им имя. Считается, что установившая мощную ERP-систему компания более прозрачна, а результаты ее деятельности заслуживают большего доверия. Следовательно, риски инвестирования ниже. По мнению экспертов, установка системы с мощным брэндом повышает стоимость на 10–15%. Совокупный эффект, с учетом улучшения управляемости – до 30% (по данным PricewaterhouseCoopers). К примеру, генеральный директор корпорации ТГК-6 Владимир Привалов утверждает, что «капитализация ТГК-6 после внедрения SAP ERP может вырасти более чем на 42%». Если разобраться, совсем неплохо для собственника компании стоимостью в 1 млрд. долл., вложить во внедрение 10 млн. долл., чтобы заработать от продажи блок-пакета дополнительные 70–100 млн. долл.

Эффективно работающая ERP-система сама по себе оказывает положительное влияние на финансовые показатели, от которых зависит капитализация. Например, увеличивается выручка – за счет роста числа удовлетворенных потребителей, снижаются издержки вследствие оптимизации временных затрат на выполнение автоматизируемых бизнес-процессов с одновременным повышением качества операций, периода оборачиваемости, приводит к уменьшению объема необходимых оборотных средств, что позволяет высвободить деньги для развития бизнеса.

Как правило, при внедрении «под систему» перестраивается структура компании. Повышается прозрачность бизнес-процессов, благодаря чему легче принимать управленческие решения, снижая издержки и повышая доходность. Наконец, реально работающая КИС облегчает работу аудиторам, чье заключение необходимо для выхода компании на IPO.

Так что при выборе ERP-решения лучше не ставить целью исключительно повышение капитализации. Если будет внедрен правильный продукт, стоимость компании увеличится сама собой, за счет пресловутого опосредованного влияния. Хотя, при прочих равных, выгоднее будет приобрести систему известной марки.

Система управления бизнесом на базе решений SAP – мирового лидера на рынке интегрированных решений для управления предприятием – уже много лет задает стандарты развития корпоративных технологий. Система SAP – корпоративный стандарт ведущих международных компаний различных отраслей мировой экономики. Решениями и сервисами SAP пользуются более 258 000 клиентов, некоторые из которых входят в Fortune 500 (рейтинг крупнейших компаний мира). По данным Gartner, SAP уверенно занимает первое место на мировых рынках программных решений класса ERP. Внедрение SAP – «знак качества» для инвесторов, готовых вложить средства в развитие успешной прозрачной компании. Использование решений SAP для управления бизнесом

и передовые технологии компании гарантируют высокую рентабельность, способствуют непрерывной адаптации и устойчивому росту.

Решения SAP предполагают выстраивание бизнеса в соответствии с лучшими мировыми практиками. Интеграция SAP обеспечивает полную функциональность для комплексного управления всей административной и операционной деятельностью компании, объединяя в единую цепочку финансовый учет, процессы сбыта, производства, управления материальными потоками, планирования, взаимодействия с партнерами и поставщиками. Также система предоставляет инструменты для стратегического управления и анализа результатов деятельности компании. Решения интеграции SAP устраняют организационные барьеры и создают единое информационное пространство для всех подразделений и служб компании, в том числе, географически удаленных друг от друга.

Система SAP – программный продукт, совершенствующийся на протяжении более чем 30 лет. Разработчиками SAP накоплен уникальный опыт, позволяющий следовать введению в стандартную функциональность системы лучших мировых практик, основанных на опыте самых успешных международных корпораций. Этот опыт позволил разработчикам системы SAP создать более 30 предварительно сконфигурированных отраслевых решений, основанных на отраслевых стандартах и поддерживающих все уникальные для отраслей процессы.

SAP СНГ работает в России с 1992 года. По данным аналитиков, SAP является лидером российского рынка. Наибольшее число проектов компания реализовала в энергетике, торговле, машиностроении, металлургии, нефтяной и пищевой промышленности, а также на предприятиях транспорта.

Ключевыми конкурентами SAP на мировом рынке являются следующие компании: Oracle, Microsoft. В России широкое распространение получили 1С, Галактика, Парус, ROSS Systems и другие.

В условиях динамичного и высококонкурентного рынка российским финансовым директорам необходимы мощные инструменты управления финансово-экономической деятельностью компании. Среди глобальных задач компании, которые ежедневно решает финансовый директор – рост и максимизация прибыли, эффективное управление затратами, поиск альтернативных источников финансирования (включая внутренние финансовые ресурсы), повышение рейтингов кредитоспособности, презентация результатов работы компании акционерам и инвесторам.

Сегодня в результате процессов слияний и поглощений, акционирования и выхода на международные фондовые биржи большинство крупных предприятий пришли к необходимости совершенствования систем стратегического управления финансами.

Для российских корпораций действительны те же правила, по которым работают во всем мире. С некоторым отставанием мы повторяем путь зарубежных компаний, осознавших, что для эффективной деятельности на мировом или внутреннем рынке

требуется и эффективное управление всеми аспектами деятельности, во многом зависящее от информационных технологий.

Список литературы:

1. Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России: Практика применения ERP-систем. — М.: Альпина, 2002.
2. Портер М. Конкуренция.- М.: Вильямс, 2010.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1998.
4. Шеметов Е.А. Методы оценки эффективности интеграции организаций . - Современные проблемы науки и образования, 2012. – № 1;
5. Alexis Leon. Enterprise Resource Planning. Tata McGraw-Hill Education, 2008.
6. Daniel E. O'Leary. Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk.- Cambridge University Press, 2000.
7. Scott Hamilton. Maximizing Your ERP System: A Practical Guide for Managers. - McGraw Hill Professional, 2003.
8. Журнал «Финанс.» №03 (238), 2008. Изд. «Акция».
9. Журнал «Computerworld Россия», № 17, 2013. Изд. «Открытые системы».
10. Электронный ресурс. Международный стандарт ISO 8402:1994 «Управление качеством и обеспечение качества — Словарь» — М.: ВНИИС. – URL: <http://www.gosthelp.ru>.
11. Электронный ресурс. ERP: рейтинги. – <http://www.erp-online.ru/>
12. Электронный ресурс. Gartner: исследования. – URL: <http://www.gartner.com/>
13. Электронный ресурс. Gartner: словарь. – URL: <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/>
14. Электронный ресурс. SAP: сайт компании. - <http://www.sap.com/>
15. Сергеева И.Г., Доронина М.Н. Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.
16. Сергеева И.Г., Грачева Е.А. Совершенствование корпоративного законодательства как средство повышения эффективности предпринимательства // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.