

Алешин Михаил Михайлович
Aleshin Mikhail Mikhailovich,
Rostov State University of Civil Engineering
Ростовский Государственный строительный университет,
Доцент кафедры «Экономики и управления в строительстве»
Senior lecturer, department «Economy and management in building industry»
E-Mail: Aleshin@donpac.ru

Иванов Евгений Викторович
Ivanov Evgeni Viktorovich,
Ведущий специалист отдела
организации строительства и технического надзора
Leading expert, department
of building management and technical inspection
ОАО «МРСК Юга»
Open Joint-stock Company
«Interregional distribution grid company of the South»
E-Mail: alfa149@rambler.ru

Гутник Сергей Викторович
Gutnik Sergei Viktorovich
Филиал ОАО «МРСК Юга»-«Ростовэнерго»
Open Joint-stock Company
«Interregional distribution grid company of the South» - «Rostovenergo branch»
Специалист 2 категории сметно-договорного отдела
2-nd category expert, estimate and contract department
E-Mail: seregarostob@mail.ru

Роль структуры управления в рамках создания стоимости распределительных сетевых компаний

The role of management structure within value creation of distribution grid companies

Аннотация: В статье рассмотрен переход распределительной сетевой компании к стоимостно-ориентированному управлению, который необходимо проводить в два этапа. На первом этапе предлагается изменить структуру управления на матричную. На втором этапе необходим анализ элементов системы управления, их взаимосвязей с последующей их корректировкой в зависимости от результатов анализа.

The Abstract: The article examines a transition of distribution grid company to value-based management. This process is performed in two stages. On the first stage it is offered to change the management structure to matrix one. On the second stage it is necessary to analyze the elements of management structure, their interrelations and make an adjustment according to the results of the analysis.

Ключевые слова: Матричная структура управления, стоимостно-ориентированное управление, контроллинг, бизнес-процесс, сетевая распределительная компании.

Keywords: Matrix management structure, value-based management, controlling, business process, distribution grid company.

Большинство корпоративных структур в нашей стране имеют в своей основе линейную структуру управления, при которой основные финансово-управленческие решения в конечном итоге принимает руководитель. В энергетическом комплексе имеет место существование сетевых компаний, что усложняет и насыщает структуру управления, однако она остается линейной. В качестве примера предлагается рассмотреть схему управления филиалом ОАО «Межрегиональная Распределительная Сетевая Компания Юга» - «Ростовэнерго». Она также имеет линейную (иерархическую) структуру (см. схему 1).

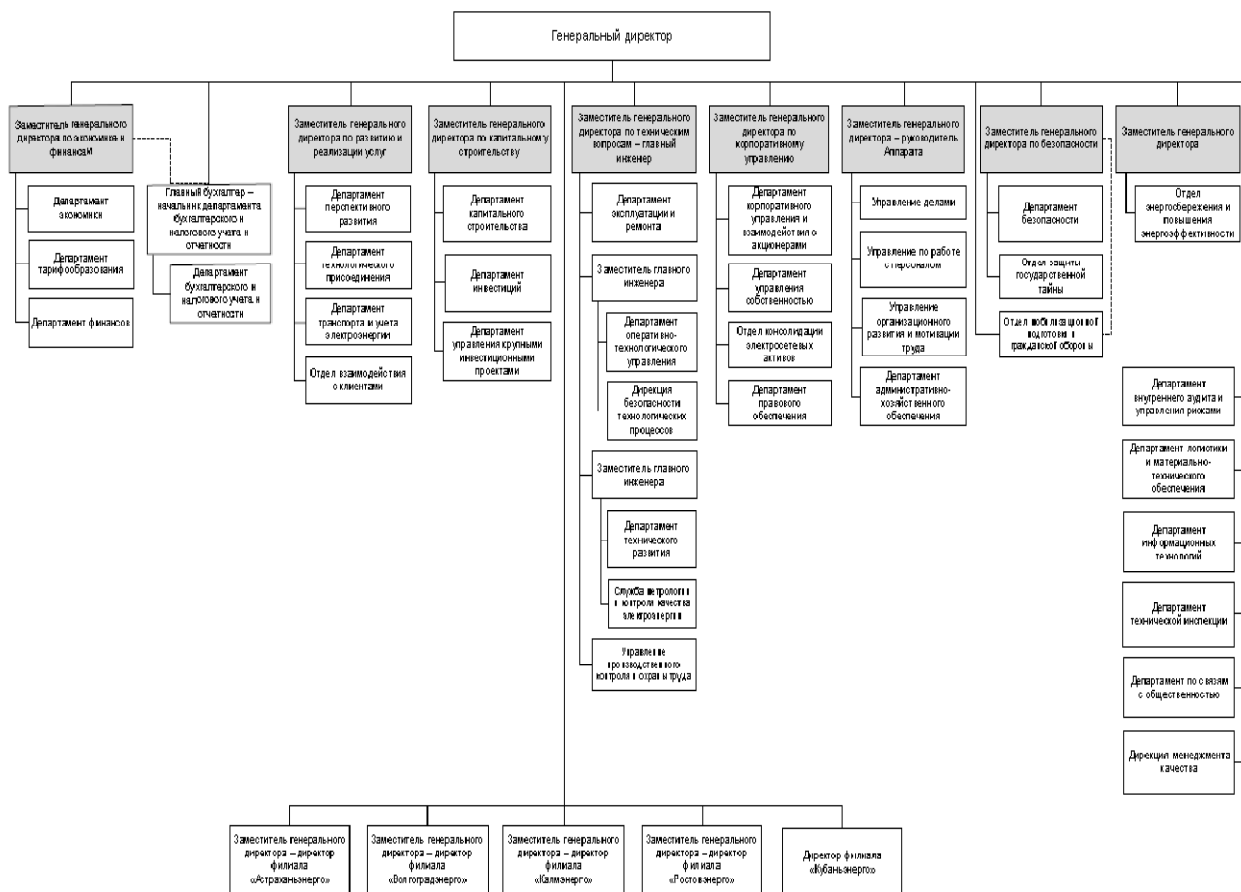


Схема 1. Структура управления филиала ОАО «МРСК Юга»-«Ростовэнерго» [4]

Данная структура управления помимо объективных преимуществ (простота организационной формы и четкость взаимосвязей; ясно выраженная ответственность; понятная иерархическая система подчинения; оперативность в принятии решений) имеет ряд недостатков:

- 1) зачастую в работе руководителей разных уровней решение оперативных проблем доминирует над решением проблем стратегического характера;
- 2) перегрузка управленцев верхнего уровня;
- 3) малая гибкость при изменении ситуации;
- 4) чрезмерная зависимость результатов работы организации от квалификации управленцев высшего уровня.

Ситуация осложняется тем, что необходимым условием успешной реализации стратегии развития компании является финансовое обеспечение экономического роста, чего в условиях дефицита финансовых ресурсов на рынке капитала становится достичь всё сложнее. Как показывает мировая бизнес-практика, инвесторы при принятии инвестиционных решений основываются, как правило, на результатах оценки стоимости бизнеса. Стоимость компании, в отличие от прибыли, связана не только с показателями прибыли компании, но также с ее перспективами и рисками получения данной прибыли. Таким образом, происходит переориентация от рыночного, экономического типа мышления к стоимостному. Его основной целью является максимизация стоимости компании, а основными факторами создания стоимости являются показатели денежного потока, учитывающие влияние внешних и внутренних факторов и взаимодействий с контрагентами компании.

При линейной структуре, когда нет всеобщей заинтересованности каждого элемента системы управления в достижении поставленной корпоративной цели, достижение эффективного с точки зрения создания стоимости управления весьма затруднительно. Сложившуюся проблему должен решить переход к концепции управления, в которой основной задачей собственников (инвесторов), в том числе формулируемой ими перед менеджментом, становится управление, прежде всего, капитализацией генерируемых бизнесом денежных потоков, а не самими потоками, который стал доминирующим в практике управления зарубежными корпорациями. [1]

Важным шагом на пути формирования стоимостно-ориентированного механизма управления должен стать переход предприятия к матричной структуре управления, при которой возможна интеграция целей компании в каждую ступень управления. Данная структура имеет ряд преимуществ по сравнению с линейной, таких как:

- 1) возможность целевого планирования деятельности организации и построения управления в зависимости от целей;
- 2) гибкость в принятии управленческих решений;
- 3) достаточное развитие горизонтальных связей в структуре управления;
- 4) расширение зон ответственности персонала, включая руководителей.

Переход к новой структуре управления компанией можно проводить в два этапа. На первом этапе достаточно к существующей функциональной структуре управления добавить программно-целевую структуру, в основе которой лежат целевые программы, решающие стратегические задачи по увеличению стоимости компании. Для каждой задачи назначается руководитель, разрабатывается специальная организация деятельности руководителей и специалистов функциональных подразделений в интересах достижения поставленных целей. Таким образом создается система двойного подчинения исполнителей: руководителю функциональной службы и руководителю целевой программы.

Результатом первого этапа должна стать схема управления подобного вида:



Схема 2. Матричная структура управления организацией (принципиальная схема)

На втором этапе потребуются проведение некоторой перестройки функциональных подразделений путем объединения служб со схожим функционалом и создания новых, которые послужат основой формирования стоимостно-ориентированного механизма управления. Основываясь на опыте зарубежных компаний, а также учитывая специфику сетевых компаний энергетического комплекса России, для поддержки новой структуры управления при принятии управленческих решений и оперативного получения необходимой для этого информации необходимо внедрение новой единицы системы -управления контроллинга. Целью данной единицы будет оценка эффективности финансовой деятельности, выделение ключевых бизнес процессов и факторов стоимости организации, постоянный контроль результатов деятельности, оптимизация деятельности на основе воздействия на бизнес-процессы, создание системы оценки управленческих решений, внедрение информационной системы управления.

В сложившихся условиях функционирования сетевых энергетических компаний с их многоуровневой структурой управления, усложненной множеством вертикальных связей основной проблемой является отсутствие эффективного управления бизнес-процессами, а зачастую попросту отсутствие понимания того, какие бизнес процессы оказывают ключевое воздействие на деятельность организации и влияют на ее стоимость. В результате менеджеры среднего и низшего уровня попросту не имеют каких либо основополагающих целевых ориентиров и заинтересованы в выполнении лишь своих локальных показателей. При этом не достигаются главные цели организации, так как локальные показатели структурных звеньев не связаны между собой, отсутствует единая цель. Более того, при горизонтальном взаимодействии структура не работает как единое целое, а наоборот происходит столкновение интересов и попытка не решить возникшую проблему, а перенести ответственность за ее выполнение на другое подразделение, результатом чего является затягивание процесса принятия решений. Ситуация усложняется многоуровневой вертикальной иерархией и высокой степенью зависимости от принятия управленческих решений высшим менеджментом.

Основой идеологии стоимостного подхода является выбор задачи максимизации стоимости компании в качестве генеральной корпоративной цели, и твердая убежденность как минимум верхнего уровня менеджмента, а в перспективе и всех уровней управленцев в возможности целенаправленного и систематического управления процессом ее создания. Руководители всех бизнес-единиц должны отчетливо осознать, что их первоочередная задача - разработка и реализация стратегий, дающих максимально возможный вклад в рост стоимости компании. Все локальные цели и показатели, имевшие основное значение в существующей

линейной структуре будут являться промежуточными. Они, как правило, отражают степень влияния различных групп (в данном случае можно рассматривать структурные подразделения), претендующих на долю в результатах деятельности компании, и либо трансформируются в задачу максимизации стоимости, либо служат ограничениями на пути решения этой задачи.

Методология стоимостного анализа должна интегрироваться в процесс выработки управленческих решений. основополагающие принципы оценки бизнеса дают понимание фундаментальной взаимосвязи между стратегией, операциями и финансовыми результатами, нацеливая менеджеров на поиск альтернатив, позволяющих эффективно преодолевать как внешние силы конкуренции, так и внутреннее противодействие, связанное со стереотипами сложившейся корпоративной культуры [3].

Как было отмечено выше, для достижения роста стоимости, компании необходимо перестроиться не только идеологически, но и организационно. В основе новой организационной структуры будет лежать экономическая целесообразность, когда каждая структурная единица может двигаться в сторону максимизации стоимости относительно самостоятельно, а отвечать за результат будет непосредственно ее руководитель, то есть необходимо делегирование полномочий от высшего менеджмента к среднему и низшему звеньям управления.

Приверженность цели максимизации стоимости и понимание принципов, связывающих стоимость компании с ее стратегией и организационной структурой - необходимые, но не достаточные условия. Здесь важную роль при достижении результата играет отлаженность управленческих процессов, которые можно условно разбить на три большие группы. Первая, это процесс принятия ключевых решений, в первую очередь - стратегическое планирование. Вторая, это обеспечивающие процессы, где важное место занимает процесс обучения. Третья – бизнес-процессы, о которых упоминалось ранее. Определяющими, на всех уровнях управления и для всех бизнес-единиц, являются организационная структура, разработка стратегии, распределение ресурсов, выработка целевых нормативов по ключевым показателям стоимости и система стимулирования ответственных руководителей. Каждый менеджер должен оцениваться по показателям, которые отражают результаты деятельности в зоне его непосредственного контроля, и отвечать за то, что находится в компетенции именно его решений.

Для того чтобы перестроить процессы управления необходимо определить в рамках каких процессов создается или теряется стоимость, насколько эффективно работают звенья цепочки стоимости. При проведении такого анализа будут обозначены существующие и назревающие проблемы, а также возможности для роста стоимости компании в долгосрочной перспективе.

Для перехода к стоимостному управлению компанией необходим перелом в мышлении менеджмента, в его отношении к своим обязанностям. Менеджер должен максимально приблизиться к такой степени заинтересованности в результате, как собственник в своем бизнесе. В основе такой перестройки мышления должна лежать прямая зависимость вознаграждения от результатов, от персонального вклада и вклада подразделения в рост стоимости компании. Максимизация стоимости не должна становиться разовой задачей, а должна являться непрерывным процессом на основе принятия оперативных и стратегических решений.

Без функционирующей многоуровневой системы мотивации стоимостно-ориентированное управление превращается в периодическую процедуру оценки стоимости компании, в узкую задачу департамента финансов и высших руководителей компании. Для эффективного функционирования системы мотивации прежде всего необходима ее прозрачность. Каждый линейный менеджер должен понимать, как показатель, по которому измеряет-

ся его отдача, вкладывается в обобщенный показатель для подразделения или компании в целом.

В системе стоимостной мотивации принципиальной является ориентация на экономический результат, акцент на денежные потоки и стоимость капитала, инвестированного для их создания. При этом важно учитывать влияние принимаемых решений на каждом уровне управленческой иерархии, анализировать риски и достижимые выгоды - как персональные, так и для компании в целом.

Для достижения цели создания стоимости необходимо присутствие стоимостного мышления внутри организации, когда сотрудники на всех уровнях иерархической структуры в высшей степени мотивированы к поиску возможностей создания стоимости.

Прежде чем начать переход к методам стоимостного управления необходимо осуществить полномасштабное обучение персонала, так как установка новых стратегических целей, приказной порядок внедрения системы без соответствующей подготовки персонала не даст желаемого результата, а наоборот может столкнуться с непониманием и как следствие этого неприятием новой концепции управления. Основной задачей обучения должно стать разъяснение новой концепции на всех уровнях организации и массовое внедрение в сознание людей принципов, дающих понимание того, как повседневные решения каждого конкретного сотрудника проявляются в финансовых результатах компании, влиять на ее стоимость и на размер персонального вознаграждения. Сейчас существует множество программ обучения, построенных под специфику регионального энергетического комплекса. Поскольку сетевые компании характеризуются широкой территориальной разветвленностью, то необходимым условием будет являться вовлеченность в процесс сотрудников всех подразделений, включая самые отдаленные, и выработка необходимых связей для повседневного решения возникающих проблем в целях получения общего результата компании.

В рамках внедрения новой структуры управления значительное место должно быть отведено организации работы финансовых подразделений. Вопрос стоит не только в их отлаженной работе и своевременной подготовке качественной отчетности, но и в смене направленности работы финансовых служб. Необходимо движение к такой структуре управления финансами, которая создавала бы предпосылки для достижения роста стоимости. Финансовому руководителю необходимо цельное видение компании, как взаимосвязанной системы управленческих решений и движения финансовых ресурсов, а финансисты должны стать полноценными участниками процесса принятия значимых управленческих решений, помочь компании выделить те участки деятельности, где создается и где разрушается стоимость, оптимизировать направления и проекты, где инвестиции дают наибольшую отдачу, и такие, где инвестиционная поддержка себя не оправдывает.

В заключение можно отметить, что формирование новой структуры управления сетевыми распределительными компаниями, играет значительную роль при переходе к стоимостно-ориентированной концепции управления. Важно отметить, что при этом процесс создания стоимости не должен сводиться лишь к бизнес-инжинирингу и реорганизации управленческого учета на базе современной корпоративной информационной системы. Стоимость компании будет создаваться через правильно выстроенное взаимодействие внутри вновь построенной системы управления. Для этого потребуются как создание эффективной стратегии, отлаженной цепочки поставок, правильно построенного строительного процесса, профессиональной службы работы с персоналом, так и построение высококвалифицированного финансового блока, с опытным руководителем, понимающим концепцию развития организации, способным сделать максимальный вклад в развитие компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. М.М. Алёшин, А.П. Топалян - Проблемы развития регионального инвестиционно-строительного комплекса и пути их решения: межвузовский сборник научных трудов / под общей редакцией Б.Н. Небритова. – Ростов-н/Д : Рост. гос. строит. ун-т, 2009–198с.
2. С.В. Грибцов - Развитие стоимостно-ориентированного подхода к управлению промышленным предприятием // Вестник Саратовского Государственного Социально-Экономического университета, 2009, №3 (27).
3. Р.Г. Ибрагимов - Управление по стоимости как система менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, 2004, №6
4. Сайт Межрегиональной Распределительной Сетевой Компании Юга - <http://www.mrsk-yuga.ru>.