

© 2012 г.

**Игорь Галица**

доктор экономических наук

заведующий кафедрой менеджмента предприятий туристической индустрии  
Киевского университета туризма, экономики и права

научный советник по инновационным вопросам Международной ассоциации  
хозяйственного права

(e-mail: igalica@ukrpost.net)

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ РЫНКОВ**

В статье рассмотрены преимущества и недостатки сверхцентрализованных систем управления крупной корпорацией, предложена концепция управления корпорацией на основе внутрихозяйственных рынков.

**Ключевые слова:** сверхцентрализованные системы управления крупной корпорацией, управление корпорацией на основе внутрихозяйственных рынков, внутрихозяйственные рынки рискованного капитала.

Одним из основных последствий глобализации является тенденция к дальнейшей сверхконцентрации производства. Ведущие корпорации мира имеют численность персонала в несколько сот тысяч человек, которая порой превосходит численность населения некоторых стран. И это не случайно, ибо "слабаку" нечего делать на глобальных рынках. На этих рынках могут победить лишь субъекты хозяйствования со "стальными экономическими мускулами". Однако сверхконцентрация производства зачастую приводит к созданию в корпорациях сверхцентрализованных систем управления.

Причем данные системы управления имеют как огромные экономические преимущества, так и существенные недостатки. Создание таких систем позволяет сконцентрировать громадные технические, трудовые и финансовые ресурсы на участке "экономического прорыва", обеспечить значительную экономию на масштабах производства, реализовывать крупномасштабные внутрикорпоративные программы, ориентированные

---

Данная статья написана на основе научно-аналитических материалов, подготовленных для компании mmcis.

на стратегическую перспективу. В то же время эти системы крайне не мобильны и зачастую не могут адекватно реагировать на все возрастающий поток сигналов рынка. В данных системах существуют многоуровневые и очень длительные процедуры согласования управленческих решений, деятельность которых иногда растягивается на недели. В них зачастую "размыты" (четко не определены) полномочия различных сотрудников по горизонтали и различных уровней по вертикали. Это в свою очередь приводит к широкому развитию "спихотехники" (термин из управленческого жаргона), когда тот или иной сотрудник или менеджер пытается всякими правдами и неправдами увильнуть от выполнения поручений руководства и "сбросить" их выполнение на других лиц. Кроме того, в таких системах управления существуют десятки возможностей "задушить" любую самую перспективную идею. Эти возможности чрезвычайно разнообразны: от простой "задержки" ее прохождения на том или ином уровне до определенного искажения ее сути.

Кроме того, необходимо учитывать, что жесткие административно-командные системы внутрифирменного управления порождают определенную неформальную конкуренцию между менеджерами и уровнями управления за внутрифирменные ресурсы. И поскольку эта конкуренция не имеет цивилизованных "правил игры", то зачастую она принимает нецивилизованные формы.

И здесь возникает один из основных стратегических вопросов развития экономики: как обеспечить высокую эффективность управления в условиях сверхконцентрации производства?

Ответ на поставленный вопрос кроется в изменении самой философии и практики менеджмента. Раньше в представлении большинства топ-менеджеров существовала устойчивая связь "сверхконцентрация производства требует повышения централизации управления". Для обеспечения высокой эффективности управления эта связь коренным образом должна быть разорвана. В значительном количестве случаев сверхконцентрация производства не только не должна сопровождаться усилением централизации управления, а наоборот, она должна сопровождаться определенной (и порой значительной) децентрализацией управления для того чтобы обеспечить его эффективность.

Такая децентрализация управления в условиях сверхконцентрации производства может обеспечиваться за счет создания внутрихозяйственных (внутрикорпоративных и внутрифирменных) рынков.

Суть этих рынков заключается в том, что руководство корпорации формирует общую стратегию корпорации и выполняет все общекорпоративные функции. В пределах реализации общей стратегии в корпорации формируются и выделяются относительно автономные субъекты, действующие на принципах коммерческого расчета. Относительная автономность этих субъектов состоит в том, что в пределах реализации общей стратегии корпорации они наделены высокой степенью оперативной свободы хозяйственной деятельности, и их результативность определяется соотношением расходов на их деятельность и полученного экономического результата. Таким образом, фактически формируются внутрихозяйственные рынки ресурсов и между относительно автономными субъектами организуется конкурентная борьба за право использования этих ресурсов. А побеждает в этой борьбе лишь тот субъект, который предложит наилучшую программу использования ресурсов.

При этом необходимо отметить, что система внутрикорпоративного управления на основе внутрихозяйственных рынков существенно повышает эффективность управления корпорацией, так как:

- ликвидируется фактор "размытия" компетенций и каждый относительно автономный субъект работает на свой конечный коммерческий результат;
- утрачивается необходимость в многоуровневом согласовании большинства решений;
- существенно возрастает мобильность относительно автономных субъектов и корпорации в целом;
- утрачивается необходимость в осуществлении "спихотехники";
- внутрикорпоративная конкуренция проводится по четким, заранее установленным цивилизованным правилам, и в ней побеждают сильнейшие (те относительно автономные субъекты, которые получили наилучшие экономические результаты).

Внутрикорпоративная и внутрифирменная конкуренция может развиваться лишь там, где деятельность конкурирующих структур можно оценить объективными экономическими показателями. В противном случае указанная конкуренция приведет лишь к злоупотреблениям и нанесет огромный вред.

Одной из форм внутрихозяйственных рынков (далее – ВХР) являются программы так называемых "свояков", которые существуют во многих корпорациях. В рамках этих программ формируется специальный финан-

совый фонд, средства из которого выделяются специальным лицам ("своикам"), которые, по существу, являются внутрикорпоративными рисковыми капиталистами. Любой сотрудник корпорации, имеющий инновационное предложение, может обратиться к «свояку» и попросить у него финансирование. Если предложение заинтересует «своика», он в рамках своих полномочий, не получая санкций высшего руководства, может выделить на его разработку сумму в пределах нескольких сот тысяч долларов. Он также имеет право требовать от руководителя подразделения освободить автора идеи от служебных обязанностей на определенное время. Доходы «свояков» напрямую зависят от результатов их деятельности. Автор идеи, который получил отказ у одного «своика», может обратиться с аналогичным предложением к другому в пределах своей корпорации. То есть «своики» – это своего рода внутрикорпоративные бизнес-ангелы<sup>1</sup>.

Таким образом, программы "свояков" создают внутрихозяйственный рынок финансового капитала, используемого на финансирование новых идей и научно-технических разработок. То есть фактически формируется ВХР рискованного капитала. При этом возникают два вида противоположно направленной конкуренции. С одной стороны, "своики" конкурируют за привлечение лучших идей и разработок, ибо чем больше идей и разработок наилучшего качества они профинансировали, тем выше их совокупный доход. С другой стороны, инноваторы конкурируют за создание наилучших идей и разработок (внутрихозяйственная "конкуренция мозгов"), ведь чем лучше идея, тем больше вероятность того, что она будет профинансирована.

Причем ВХР рискованного капитала на основе программ "свояков" имеют неоспоримые преимущества, в частности:

- отсутствие бюрократизма при рассмотрении идей и разработок;
- быстрота рассмотрения идей и разработок;
- личная и обоюдная заинтересованность "своика" и инноватора в наилучшем конечном результате;
- отсутствие имманентных противоречий между «своиком» и инноватором в процессе финансирования и реализации инновационных проектов;

---

<sup>1</sup> О программе "свояков" подробнее см : Кутейников А.А. Искусство быть новатором (Мировой опыт "рискованного бизнеса"). – М.: Знание, 1990. – с. 39, 40 ; Поручник А.М., Антонок Л.Л. Венчурный капитал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні. – К.: КНЕУ, 2000. – с. 45; Галица И.А. Внутренние венчуры как механизмы стимулирования инновационного процесса // Наука и инновации. -2008. – 4. – с. 88, 89.

- приблизительно равные стартовые возможности для инноваторов реализовать свою идею или разработку;
- возможность для инноваторов постоянно и системно реализовывать свой творческий потенциал.

Против ВХР рискованного капитала на основе программы "свояков" могут возникнуть и некоторые возражения: в частности, решение о финансировании принимает лишь один человек – "свояк" (а человеку свойственно ошибаться) и между "свояками" теоретически возможен сговор по тому или иному вопросу.

Опровергая первое возражение можно отметить, что "свояк" – это, как правило, высококвалифицированный специалист с многолетним опытом и четкими интересами реализовать наилучшие разработки, что само по себе снижает вероятность ошибки. Но даже если один "свояк" ошибся, инноватор может обратиться еще к десяткам "свояков" (в пределах крупных корпораций их, как правило, несколько десятков, и каждый из них конкурирует за лучшую разработку). Вероятность того, что несколько десятков высококвалифицированных специалистов, имеющих имманентный интерес реализовать лучшие разработки, ошибутся, очень не велика.

Опровергая второе возражение можно отметить, что теоретически сговор возможен (например, на основе личной неприязни к тому или иному инноватору), однако малореален, так как любой сговор через определенный лаг приведет к снижению доходов "свояков", ибо любая перспективная идея, не профинансированная в данной корпорации, "уйдет" к ее конкурентам.

---