

## ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ КОРПОРАЦИЙ И ХОЛДИНГОВ

По мере того как украинский бизнес цивилизуется и реструктуризируется, неизбежно приходится пересматривать систему бизнес - коммуникаций компаний и их групп. Основные тенденции развития структур холдингового типа до последнего времени сводились к постановке механизмов регулярного менеджмента и оптимизации отраслевой структуры. Однако в последнее время по аналогии с ситуацией, имеющей место в российской экономике, акцент начал смещаться в сторону создания благоприятного корпоративного имиджа. Поэтому коммуникативная политика большинства украинских холдингов нуждается в пересмотре на уровне базовых положений.

Переход Украины к рыночной экономике и развитие процесса концентрации капитала на рубеже 90-х годов прошлого столетия повлекли за собой изменения в организации и управлении промышленных предприятий. Вынужденные адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям и ужесточению конкурентной борьбы многие из украинских предприятий пошли по пути создания корпораций и холдингов. Этот процесс значительно активизировался в начале XXI в., когда экономика Украины вступила в фазу устойчивого роста и у многих успешно развивающихся компаний возникла настоятельная потребность в притоке капитала.

Чем же характеризуются современные корпоративные и холдинговые структуры?

**"Корпорация** (от лат. *corporatio* - объединение) - совокупность физических и юридических лиц или капиталов, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности" [1]. Корпорация - это объединение "материнской" компании и сети дочерних отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности. Корпорация может быть или не быть юридическим лицом, но, по сути, - это единая организация, характеризующаяся максимальной централизацией, авторитарностью руководства,

корпоративной культурой и традициями.

В последнее время стали активно развиваться интегрированные корпоративные структуры, или метакорпорации.

**Метакорпорация** - объединение нескольких экономических агентов, удовлетворяющее следующим требованиям [2]:

- хотя бы часть экономических агентов является коммерческими организациями;
- между агентами существуют устойчивые взаимосвязи (в некоторых аспектах – объединение выступает как единое целое);
- существует стратегический центр принятия решений, который может быть как
- юридическим лицом, так и группой физических лиц (центральный элемент – корпорации).

Таким образом, метакорпорация - это объединение нескольких юридических лиц, часть из которых является коммерческими организациями, однако само по себе статусом юридического лица не обладающее.

Наряду с традиционными корпорациями и метакорпорациями, в секторе малого бизнеса стали появляться организации нового типа - малые многопрофильные корпорации, т. е. формирования, профильная деятельность которых сосредоточена в малых предприятиях (при этом "материнская" компания чаще всего тоже является малым предприятием). Эти организации соединяют черты малого предприятия и многопрофильных компаний [3].

**Холдинг** - совокупность двух или более юридических лиц, связанных между собой отношениями по управлению одним из участников (головной компанией) деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять принимаемые ими решения". При этом управляющее предприятие, контролирующее деятельность других предприятий, может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью, а выполнять только управленческие функции (чистый холдинг). С экономико-правовой точки зрения, холдинги - это разновидность корпораций (один из наиболее ярких примеров метакорпорации) [2].

В большинстве случаев и корпорации, и холдинги не являются одним юридическим лицом, а представляют собой объединение несколько юридических лиц. В стандарте ISO 9000:2005 дается следующее определение организации: "группа работников и необходимых средств с распределением ответственности,

полномочий и взаимоотношений. Примеры: компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли, ассоциация, а также их подразделения или комбинация из них". Вот почему в дальнейшем под организациями будем подразумевать корпорации и холдинги, а не отдельные предприятия, их образующие.

Рассмотрим холдинг с двух сторон:

- как модель – это совокупность компаний, бизнесов, связанных юридически и объединенных единой структурой управления, максимально защищенных от внешней среды (поглощений, нестабильности финансового положения на рынке), эффективность которого зависит от настроенного и «отточенного» механизма управления, как отдельными компаниями, так и холдингом в целом;
- как функция – это инструмент контроля над активами, инструмент «жесткого» текущего и стратегического управления и эффективного распределения финансовых потоков для достижения планируемых показателей.

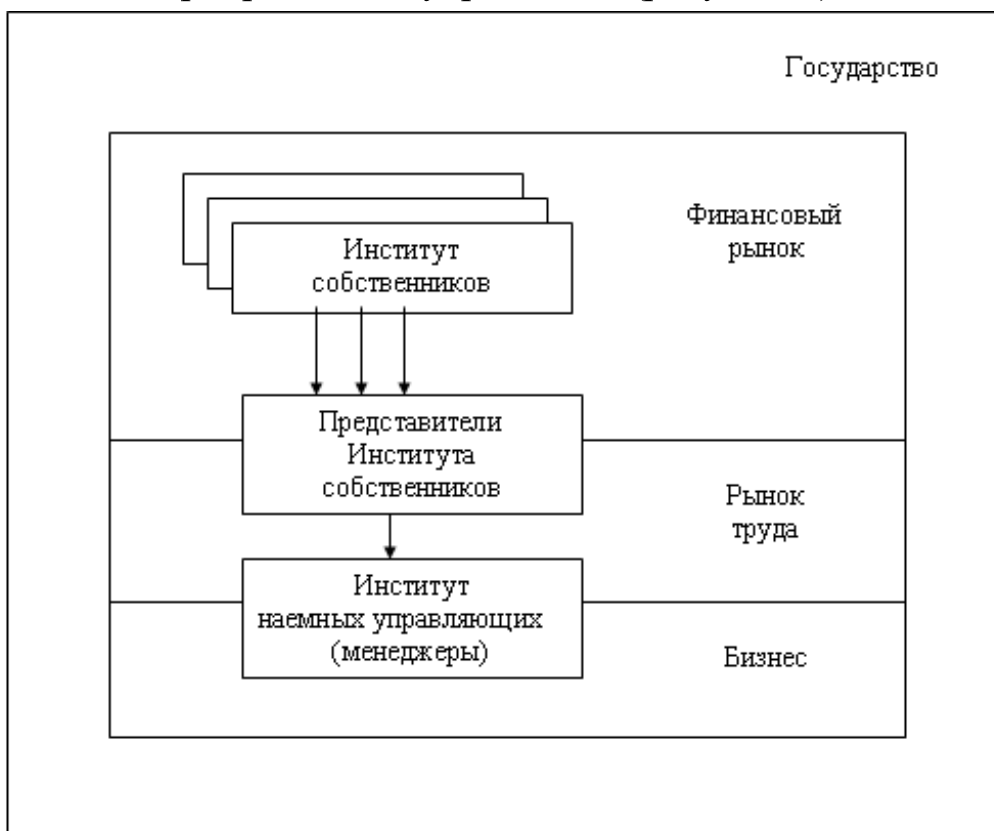
Отсутствие в Украине четкого правового регулирования в отношении организаций, имеющих корпоративную или холдинговую структуру, привело к тому, что структуры таких организаций построены на основе функционального (а не процессного) подхода, с жесткой вертикально ориентированной системой управления. Такая схема практически не учитывает горизонтального взаимодействия предприятий и составляющих их подразделений и обуславливает наличие дополнительных трудностей как при формировании системы общего менеджмента таких организаций, так и при создании интегрированных систем менеджмента (ИСМ), соответствующих требованиям международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и др.

К числу наиболее часто встречающихся проблем можно отнести:

- координация работ по созданию и функционированию ИСМ;
- распределение полномочий и ответственности в ИСМ;
- документирование ИСМ;
- функционирование процессов менеджмента качества и их взаимодействие с другими процессами ИСМ;
- определение сферы распространения ИСМ и выбор области сертификации.

Накопленный опыт специалистов "Бюро Веритас" по созданию ИСМ в организациях, имеющих корпоративную или холдинговую структуру, позволяет утверждать, что каждая из таких организаций имеет свои специфические

особенности, при этом в каждом конкретном случае возникают совершенно разные спорные ситуации, разрешить которые зачастую очень и очень не просто. Рассмотрим модель корпоративного управления, (рисунок 1.).



**Рис. 1. Модель корпоративного управления.**

Модель, представленная на рисунке 1, позволяет изучить механизм корпоративного управления, его участников и отношения внутри данной модели. Как видно из рисунка, участниками корпоративных отношений в рамках данной модели являются собственники, менеджеры, внутренние и внешние посредники. Для характеристики механизма корпоративного управления необходимо, рассмотреть следующие отношения: внутри группы собственников, внутри группы менеджеров, отношения между менеджерами и собственниками, отношения между собственниками и финансовым рынком, отношения между представителями собственников и рынком труда, отношения между менеджерами и товарными рынками. Рассмотрим эти корпоративные отношения подробнее. Говоря об отношениях внутри группы собственников, необходимо определить, кто ими является. Собственников корпорации признано подразделять на индивидуальных и институциональных. К индивидуальным инвесторам относятся физические лица, организации и другие корпорации. К институциональным – пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные фонды, банки.

Единственной обязанностью участника акционерного общества является

имущественный взнос, но не включает участие в управлении. Из этого следует, что отношения возникают не между собственниками корпорации, а между корпорацией и собственниками, то есть отношения внутри группы собственников отсутствуют либо сведены к минимуму. При этом отношения собственников в рамках Совета директоров являются отношениями собственников с корпорацией, а не друг с другом. К внутригрупповым отношениям собственников можно отнести получение доверенностей на голосование одними собственниками по акциям других и осуществление тендерного предложения на покупку акций, хотя и эти операции обычно осуществляются через посредников. Управление столь сложной организационной системой как корпорация невозможно осуществить в одном лице, и поэтому корпорация управляется группой менеджеров, образующих орган управления корпорацией, наделенный определенными полномочиями. Отношения между собственниками и финансовым рынком, отношения между представителями собственников и рынком труда, отношения между менеджерами и товарными рынками выходят за рамки отношений внутри корпорации. Таким образом, остается группа отношений между собственниками и управляющими, которые являются объектом исследования при изучении корпоративного управления, раскрывающего механизм его осуществления. Эти взаимоотношения заключаются в защите собственников от неэффективной работы управляющих.

Отличительной чертой эффективности управления корпорацией является не только профессионализм наемных менеджеров корпорации, но и совпадение мотиваций менеджеров с интересами собственников.

Классические теории предполагают, что менеджеры действуют в наилучших интересах собственников. Однако, когда дело доходит до практики, то перед нами предстает совершенно иная картина. Дело в том, что менеджеры тоже люди, и именно представления и личные интересы менеджеров, а не интересы собственников зачастую играют более значительную роль при принятии управленческих решений.

Это относится к вопросам имиджа менеджеров корпорации (административные здания, представительские расходы), к вопросу об отношении к риску (менеджеры принимают и воплощают в жизнь решения, по которым однако не несут ответственности), так и к вопросам инвестиционной, производственной и стратегической политики (поглощение корпорации-цели для увеличения собственного влияния, а не получения экономического эффекта).

Подобные конфликты между менеджерами корпорации и ее собственниками получили название агентских конфликтов.

Несмотря на то, что ИСМ корпораций и холдингов отличаются друг от друга, проблемы, с которыми сталкиваются организации при их разработке и внедрении, зачастую бывают похожими. Вот почему большой интерес представляет анализ особенностей построения ИСМ корпораций и холдингов. Рассмотрим особенности внедрения ИСМ на примере четырех различных предприятий, краткая характеристика которых приведена в таблице 1.

**Таблица 1**

**Особенности внедрения ИСМ на примере четырех различных предприятий**

| Характеристики                                       | Предприятие  |  |                            |   |
|--|--|--|----------------------------|---|
|  | «А»  | «В»  | «С»                        | «D»   |
| <b>Форма собственности</b>                           | Частный смешанный капитал  | Смешанный (частный и государственный) капитал  | Частный украинский капитал | Частный иностран-ный капитал  |
| <b>Тип организации, в которую входят предприятия</b> | Международный холдинг  | Украинская корпорация  | Украинская мета-корпорация | Украинская малая многопрофильная корпорация   |
| <b>Отрасль</b>                                       | Добывающая и перерабатывающая промышленность   | Машиностроение   | Легкая промышленность      | Промышленное производство, продажа  |
| <b>Особенности</b>                                   | Предприятие, имеющее одного (корпоративного) потребителя и использующее в ИСМ Услуги корпоративной структуры (сторонних организаций) | Корпорация является юридическим лицом. В состав корпорации входит несколько разных производств–предприятий со своими управляющими структурами и общая (головная) структура всей корпорации | —                          | Общая (единая) ИСМ Для всех предприятий корпорации, построенная на основе взаимного предоставления услуг в рамках ИСМ |

Эти предприятия и организации, входящие в состав корпораций и холдингов, нельзя назвать типичными или лучшими, но каждое из них достигло определенных

успехов в бизнесе, их деятельность и продукция известна как на Украине, так и за рубежом, и поэтому, чтобы сохранить конфиденциальность, предприятиям дадим условные названия "А", "В", "С" и "D".

**Предприятие "А"** - самостоятельное юридическое лицо в составе холдинга. Бизнес-структура холдинга представляет собой объединение различных предприятий, выпускающих разнообразную продукцию или предоставляющих услуги в рамках холдинга, во главе которого стоит управляющая компания.

Решение о разработке и внедрении ИСМ на предприятии "А" (и на других предприятиях холдинга) принималось головной компанией. Сроки подготовки системы к сертификации также устанавливались управляющей компанией без учета индивидуальных особенностей предприятий. Каждое из предприятий самостоятельно устанавливало порядок и выбирало методы разработки и внедрения ИСМ без предварительного согласования с головной компанией. При этом соблюдалось только одно условие - создаваемая система не должна противоречить корпоративным требованиям к общему менеджменту в организации и производству продукции. Таким образом, получилось, что каждое из предприятий холдинга самостоятельно разрабатывало независимую ИСМ.

Такой подход оказался абсолютно оправданным: используя корпоративные особенности, каждое из предприятий холдинга имело возможность организовать и скоординировать работу по внедрению ИСМ по наиболее благоприятному для предприятия сценарию, с учетом всех его особенностей (в том числе предприятиям была предоставлена возможность самостоятельно выбрать консультанта и орган по сертификации).

Объемы и формы документирования ИСМ также определялись каждым предприятием самостоятельно. При этом отдельные процессы, результаты которых использовались в ИСМ, но которые отсутствовали на предприятии "А" (выполнялись для данного предприятия другими предприятиями холдинга), не документировались, а в Руководстве по ИСМ описывались только взаимоотношения между предприятиями корпорации на основе многолетнего опыта создания и поддержания корпоративной культуры. Например, Политика в области качества разрабатывалась для каждого предприятия, но ее основой служила корпоративная Политика в области качества, принятая головной компанией холдинга; или же - на предприятии "А" отсутствовал процесс долгосрочного и среднесрочного планирования производства (этим занималось предприятие-координатор продаж), при этом в Руководство по ИСМ вошло описание процесса доведения и согласования планов производства, т. е. описание

взаимодействия предприятия-координатора и предприятия "А" в части планирования производства.

При этом не возникало никаких проблем как при формировании и описании процессной модели, так и при выборе области сертификации. Также не требовалось согласования или одобрения документов ИСМ предприятия как управляющей компанией холдинга, так и предприятиями, с которыми взаимодействует предприятие "А". Такая ситуация обусловлена жесткими корпоративными требованиями и сложившимися традициями внутри холдинга. Кроме того, в холдинге происходит активный обмен информацией (опытом) - управляющая компания организовывала внутрикорпоративные конференции по менеджменту качества и другим направлениям.

Единственным отрицательным фактором при разработке и внедрении ИСМ были жесткие сроки.

Одним из существенных недостатков такого подхода стало то, что ИСМ центральной управленческой структуры создавалась позднее, чем ИСМ некоторых производственных подразделений, находящихся в подчинении у управляющей компании. Такой порядок в нарушение принципа системности, согласно которому построение систем менеджмента должно идти от общего к частному, привел к значительному увеличению объема работ.

Нацеленность головной компании на получение долговременных положительных результатов позволила совершенствовать ИСМ, а также создавать интегрированную систему менеджмента без вмешательства управляющей компании, что способствовало улучшению общего менеджмента и повышению эффективности ИСМ.

**Предприятие "В"** входит в корпорацию, которая является юридическим лицом (редкий случай, характерный только для украинских корпораций), но при этом не обладает юридической самостоятельностью. Бизнес-структура корпорации представляет собой несколько производственных подразделений (несамостоятельных предприятий, каждое из которых включает свою управляющую структуру), последовательная деятельность которых представляет собой единую цепочку бизнес-процессов. Решение о разработке и внедрении ИСМ принималось Правлением корпорации: изначально предполагалось создание нескольких ИСМ для различных производств-предприятий компании. Сроки создания ИСМ устанавливались централизованно, без учета особенностей каждого предприятия, входящего в корпорацию (филиалы, дочерние компании, заводы и т. п.).



Одной из первых проблем, с которой пришлось столкнуться при создании ИСМ на предприятии " В ", стала проблема координирования работ по разработке основопо-лагающих документов (Миссии, Политики в области качества, Целей в области качества), а также возникли трудности с распределением полномочий и ответственности. Сложность коор-динирования работ по созданию ИСМ заключалась в том, что поскольку предприятие " В " не является самостоятельным, то и его руководители ограничены в праве принимать управлен-ческие решения. Например, цели в области качества формируются, исходя из стратегического плана развития организации, который разрабатывается и утверждается головной управленчес-кой компанией. При этом сроки составления и доведения до персонала стратегических планов и программ на уровне корпорации никак не связаны с планированием в области качества предприятия " В ". Кроме того, головная управляющая компания может в любой момент внести изменения в планы или кардинально их переделать без согласования с производственными подразделениями, а каждое из подразделений вынуждено бесконечно согласовывать с головной компанией любое изменение с нарушением установленных процедур ИСМ и сроков.

Серьезной проблемой для предприятия " В " явилось формирование процессной модели и распределение ответственности и полномочий в ИСМ. Получалось, что для некоторых процессов, входящих в ИСМ предприятия " В ", владелец процесса был един в двух лицах, т. е. должностное лицо, фактически являющееся владельцем процесса, работает в головной управляющей компании, а должностное лицо предприятия " В ", на которое возложена ответ-ственность за функционирование и результативность/эффективность процесса, не наделено правами по планированию процесса и распоряжению ресурсами. Кроме того, много уровневая структура управления предприятием predeterminedила многоуровневую структуру процессов и как следствие - многоуровневую структуру матрицы распределения полномочий и ответственности в ИСМ.

Еще одна сложность - это определение области сертификации. Сертификат на ИСМ выдается юридическому лицу применительно к производству продукции или предоставлению услуг, при этом необходимо, чтобы в ИСМ вошли все процессы менеджмента и все обеспечивающие процессы в соответствии с требованиями стандартов ISO. Сертификация предприятия " В ", не являющегося самостоятельным юридическим лицом, подобна сертификации отдельного производства, которая возможна только в том случае, если деятельность управленческих подразделений корпорации вошла в ИСМ. Но как раз для

предприятия " В " все произошло с точностью до наоборот: основные бизнес-процессы вошли в ИСМ полностью, а процессы менеджмента охватили только деятельность управленческих подразделений самого предприятия, но не головной управляющей компании.

На примере предприятия " В " можно сделать вывод, что подобная схема разработки и внедрения ИСМ является неоправданно усложненной и неэффективной.

**Предприятие "С"** является самостоятельным юридическим лицом, однако организацию, в которую входит предприятие " С ", корпорацией можно назвать только условно. Несмотря на то что ей присущи практически все признаки метакорпорации, у нее не развита корпоративная культура - отсутствуют целостность, опыт корпоративного менеджмента и единая стратегия развития. Бизнес-структура организации представляет собой объединение нескольких самостоятельных предприятий одной отрасли промышленности и управляющей компании-собственника. Решение о создании ИСМ на предприятиях корпорации принималось собственником корпорации. Кроме того, именно управляющая компания принимала решение о привлечении консультантов и выборе органа по сертификации. Руководство каждого из предприятий корпорации, в том числе и предприятия " С ", самостоятельно устанавливало сроки разработки и подготовки к сертификации ИСМ, выбирало методы и формы функционирования и описания ИСМ, учитывая роль управляющей компании как контролирующей и согласующей вышестоящей организации. Из-за отсутствия корпоративной культуры на каждом предприятии, в том числе и на предприятии " С ", ИСМ создавалась независимо от других предприятий корпорации, а управляющая компания только контролировала целевое использование денежных средств.

При этом не возникло ни одной проблемы, с которыми сталкиваются подобные организации при создании ИСМ (за исключением того, что отсутствие понимания особенностей создания и функционирования ИСМ компанией-собственником затрудняло финансовую отчетность и получение денежных средств). Отсутствовали и положительные моменты, как, например, регулярный обмен опытом и использование наиболее удачных методик всеми предприятиями организации. Очень серьезным недостатком такого подхода является то, что в управляющей компании ИСМ не создавалась, а значит (с учетом отсутствия корпоративной культуры), каждое предприятие рассматривало свои стратегические цели (в том числе и цели в области качества) в отрыве от остальных, что заметно снизило результативность и эффективность функционирования ИСМ в рамках

корпорации. Сохраняющееся непонимание между предприятиями корпорации и управляющей компанией и после сертификации является сдерживающим фактором развития и совершенствования как ИСМ (повышение эффективности отдельных процессов и ИСМ в целом), так и интегрированной системы менеджмента на предприятии "С".

**Предприятие "D"** - самостоятельное юридическое лицо и входит в малую многопрофильную корпорацию, состоящую из нескольких предприятий, производящих и реализующих разнородную продукцию, которые образованы единым собственником и объединены территориально. В связи с тем, что все предприятия, входящие в корпорацию, являются малыми, на основании решения собственника для корпорации создавалось несколько ИСМ (по числу предприятий, входящих в корпорацию), частично интегрированных друг с другом: основные бизнес-процессы для каждого предприятия свои, а обеспечивающие и процессы менеджмента общие для всех предприятий корпорации.

Такая ИСМ характеризуется рядом особенностей. Во-первых, была принята единая корпоративная Политика для всех предприятий (при этом за генеральными директорами сохранялось право принять свою корпоративную политику). Во-вторых, так как распределение полномочий и ответственности в ИСМ регламентируется несколькими матрицами распределения ответственности и полномочий - своя матрица для каждого предприятия и единая для корпорации, были назначены представители руководства по ИСМ для каждого предприятия и представитель руководства по ИСМ корпорации (им стал руководитель корпорации). Однако ввиду того, что процессы "Управление документацией ИСМ", "Управление записями о качестве", "Планирование в ИСМ", "Аудит ИСМ", "Корректирующие и предупреждающие действия", "Постоянное улучшение", "Анализ ИСМ руководством" и некоторые другие являются общекорпоративными, служба качества создана только на одном из предприятий корпорации. Документирование общих (сквозных) процессов осуществляется с помощью процедур качества, которые проходят утверждение генеральными директорами всех предприятий: с одной стороны, это показывает, что действие процедуры распространяется на деятельность всех предприятий корпорации; с другой - позволяет руководителю каждого предприятия требовать исполнения процедуры от своих подчиненных. Не происходит при этом и нарушения принципа единой ответственности - каждый руководитель - владелец процесса несет полную ответственность за его реализацию на своем предприятии. Сами же общие процессы являются двухуровневыми: на корпоративном уровне (первый уровень) и

на уровне предприятий (второй уровень), и протекают либо сверху вниз (например, планирование ИСМ - сначала формируются корпоративные цели в области качества, которые потом развертываются в цели на уровне предприятия, а затем в планы и программы качества), либо снизу вверх (например, анализ ИСМ руководством - сначала анализируется функционирование ИСМ в рамках отдельных предприятий, а затем опыт обобщается и дополняется на уровне корпорации).

Служба аудита ИСМ является общей для всех предприятий корпорации, возглавляется руководителем службы, который работает на одном из предприятий, и состоит из внештатных экспертов-аудиторов, работающих на разных предприятиях. При этом группы для аудиторских проверок, проходящих на одном из предприятий корпорации, формируются из экспертов-аудиторов других предприятий, что позволяет реализовать принцип "независимости аудитов ИСМ" в полном объеме. Если аудиторской проверке подвергаются единые для всех предприятий процессы, то формируются смешанные аудиторские группы.

Что касается обеспечивающих процессов, то подразделения, в сферу деятельности которых входят такие процессы, организованы только на одном из предприятий корпорации (корпорация имеет единую службу маркетинга, единую ремонтно-механическую службу, единую финансовую службу и единую службу управления персоналом), и поэтому не происходит перекрытия или разделения функций (подпроцессов), т. е. владельцы процессов (руководители подразделений) координируют деятельность внутри процесса для всех организаций корпорации. Рассмотрим, например, процесс "Управление инфраструктурой. Техническое обслуживание и ремонт зданий и сооружений". Планирование в рамках этого процесса осуществляется владельцем процесса для всей корпорации на основе заявок, полученных от руководителей различных подразделений каждого из предприятий, а сводный план технического обслуживания и ремонта зданий и сооружений на год согласуется с исполнительными директорами каждого предприятия и утверждается генеральным директором управляющей компании.

Поскольку каждое предприятие корпорации является самостоятельным юридическим лицом, то отсутствуют проблемы определения области (сферы) сертификации ИСМ - для каждого предприятия она будет своей.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать следующий вывод: в организациях, имеющих холдинговую или корпоративную структуру, ИСМ должна разрабатываться по решению головной компании, и ее внедрение необходимо начинать с самой управляющей компании. Такой подход не только наиболее

эффективен, но и предопределен идеологией стандартов ISO серии 9000: из восьми принципов менеджмента качества пять относятся именно к деятельности управляющих компаний (например, лидерство руководителя или системный подход к менеджменту). Кроме того, некоторые требования стандарта ISO 9001:2008 относятся к процессам менеджмента, реализация которых в рамках холдинга возможна только управляющей компанией: без активного участия управляющей компании невозможно разработать политику и цели в области качества, осуществить планирование в области качества, провести анализ ИСМ высшим руководством или осуществить ряд других важных процессов.

Для руководства корпораций и холдингов один из самых сложных вопросов при создании ИСМ - принятие решения о сертификации ИСМ управляющей компании. С одной стороны, сертификация является важным этапом при разработке и совершенствовании ИСМ - независимый взгляд компетентных специалистов зачастую позволяет избежать надуманных проблем, а с другой стороны, определить область (сферу) сертификации для головной компании бывает очень непросто - ведь это компания, которая не производит продукцию и фактически не предоставляет услуги сторонним организациям (за редким исключением). Разрешить такую ситуацию поможет проведение самооценки в организации и постоянные улучшения на основе ее результатов. Существенным недостатком самооценки является ее субъективность (оцениваю сам себя), но достижение объективности самооценки управляющих компаний корпораций и холдингов - задача решаемая. Например, в холдинге, в состав которого входит предприятие "А", объективность самооценки достигается с помощью проведения перекрестного анонимного анкетирования всего персонала подчиненных предприятий (в том числе и персонала предприятия "А"), и при этом целью самооценки является улучшение деятельности управляющей компании. По сути, такой подход и является аудитом ИСМ, только аудитом второй стороной, что ни в коем случае не снижает его эффективности

Наиболее часто встречающимися проблемными ситуациями являются следующие:

- отсутствие ИСМ в головной управляющей компании или запаздывание начала работ по ее созданию по сравнению с подчиненными предприятиями;
- неоправданно сжатые сроки разработки и внедрения ИСМ (при гораздо более сложном, чем для отдельного предприятия, комплексе работ, в том числе и организационных);

- отсутствие интеграции ИСМ предприятий, входящих в состав одной организации (это касается обмена информацией, планирования, анализа, постановки долгосрочных целей, определения стратегии), что неизбежно приводит к снижению эффективности ИСМ;
- слабая PR поддержка.

К факторам формирования репутации относятся:

- качество продукта, поведение персонала и уровень сервиса;
- вычленение социально-значимой идеи, положенной в основу ее деятельности;
- оценка компании в СМИ, отношение к ней лидеров общественного мнения и государственных структур;
- персональный имидж топ-менеджмента.

Практика показывает, что для успешного бизнеса, бизнес-системы должны демонстрировать общественности:

- "чистоту" холдинга, отсутствие связей с криминальными структурами;
- аполитичность (в отдельных случаях, если это не противоречит личным целям топ-менеджмента);
- добросовестное выполнение обязательств перед обществом (своевременная уплата налогов, меценатство и т. п.);
- отсутствие оснований считать холдинг "агрессивным захватчиком" активов, имидж эффективного корпоративного инвестора;
- предсказуемость действий;
- соблюдение стандартов корпоративного управления (наличие Кодекса корпоративного поведения).

Несмотря на выше обозначенные проблемы, корпоративные ИСМ имеют и некоторые преимущества по сравнению с ИСМ отдельных предприятий. Из мировой практики известно, что корпоративные интегрированные ИСМ являются мощным инструментом создания ценности и повышения эффективности процессов. Например, в рамках общей долгосрочной программы развития возможно перераспределение финансовых ресурсов для достижения целей в области качества. Кроме того, обмен информацией (опытом) внутри компании позволяет использовать этот ресурс с гораздо большей эффективностью (особенно для крупных компаний). Для многопрофильных корпораций (не только для малых, но и для средних и крупных) создание интегрированной ИСМ позволяет, избегая лишних расходов, достигать поставленных целей и повышать эффективность ИСМ.

При этом принцип менеджмента качества "взаимовыгодные отношения с поставщиками" реализуется наиболее полно и позволяет создавать большую ценность, как для самих предприятий, так и для компании в целом.

К сожалению, пока не все руководители корпораций и холдингов в состоянии оценить и воспользоваться преимуществами своего положения и только усугубляют проблемные ситуации, объясняя неудачи отсутствием правового регулирования своей деятельности.

Украинские корпоративные организации, в отличие от своих зарубежных "аналогов", слишком молоды: они не имеют ни корпоративной культуры, ни традиций, ни долговременных (устоявшихся) внутриорганизационных партнерских отношений, ни опыта корпоративного менеджмента. При этом слепое копирование иностранного менеджмента не только не помогает преодолевать трудности и проблемы, но и зачастую порождает новые. Избежать ошибок при разработке и внедрении ИСМ для столь сложных структур практически невозможно, но если руководство компании сможет учесть чужой негативный опыт и воспользуется преимуществами партнерских отношений, то, несомненно, такие интегрированные системы позволят с большей эффективностью обеспечивать достижение стратегических целей и будут способствовать развитию бизнеса.

#### **Список литературы**

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 1998.
2. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Интернет-журнал "Менеджмент в России и за рубежом". - 2001. - № 4.
3. Клейнер Г., Качалов Р., Данилина Я. Управление малыми многопрофильными корпорациями // Архив Интернет-журнала "Проблемы теории и практики управления". - 1999. - № 5.