Серов А.М.,
аспирант ФГОУ ВПО «Волжская Государственная
Академия водного транспорта»

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР НА ВОДНОМ ТРАНСПОРТЕ

В статье представлена концепция формирования на водном транспорте России межрегиональной корпоративной транспортной системы (МКТС), обеспечивающей координацию и консолидацию систем доставки грузов воднотранспортных предприятий центральных регионов России, с целью повышения их конкурентоспособности и эффективности функционирования. Дана характеристика состава и структуры МКТС, описаны типы и функции стратегических бизнес-единиц (подсистем).

Современное экономическое положение характеризуется динамичным изменением ситуации на российском рынке товаров и услуг. Переговоры о принятии России в ВТО вступили в завершающую фазу, что приводит к необходимости корректировки государственной политики в области таможенной защиты внутреннего рынка. Растут цены на металл и энергоносители, увеличивая уровень издержек производства, растёт импорт товаров и капитала. Все эти факторы ставят транспортные предприятия России в условия жёсткой конкуренции и обуславливают необходимость проведения радикальной реструктуризации транспортного бизнеса, которая позволила бы отвечать требованиям современного рынка услуг.

Важное значение для транспортного комплекса российской экономики имеют международные транспортные коридоры (МТК), в частности формируемый МТК «Север-Юг». Основным видом перевозок продукции промышленных предприятий Приволжского федерального округа в Казахстан и другие прикаспийские страны СНГ южного направления, а также страны Азии, такие как: Иран, Пакистан, Индия, является перевозка по водным путям, включая реки Волгу, Каму, Оку, а также акваторию Каспийского моря. Водные перевозки в рамках создаваемого МТК «Север-Юг» также могут осуществляться в северном направлении (страны Прибалтики, Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания).

Достоинствами этих перевозок считаются их сравнительно невысокая стоимость и большая грузовместимость транспортных средств. К их недостаткам можно отнести: сезонность работы внутреннего водного транспорта; отсутствие возможности осуществлять перевозку от двери до двери, без перевалки; отсутствие на водном транспорте специальных универсальных грузовых модулей, стыкующихся по своим параметрам с другими видами транспорта и обеспечивающих выполнение условий качественной доставки продукции и сырьевых ресурсов.

В условиях вступления России в ВТО и активного развития МТК «Север-Юг» предлагается сформировать межрегиональную корпоративную транспортную систему (МКТС) доставки промышленной продукции и

оборудования основными воднотранспортными предприятиями центральных регионов России, с целью координации и консолидации их работы, повышения конкурентоспособности услуг по сравнению со смежными видами транспорта и иностранными транспортными компаниями. Корпоративная транспортная система создаётся на основе объединения предприятий водного транспорта, составляющих Северо-Западную, Центральную, Приволжскую и Южную транспортные системы страны с привлечением транспортно-логистических возможностей и финансовых ресурсов предприятий смежных видов транспорта (автомобильного, железнодорожного), банков и крупных предприятий – потребителей транспортных услуг.

Основными принципами формирования и работы такой транспортной системы являются следующие:

1. Создание единых типовых технологических схем доставки грузов.
2. Использование универсальных транспортных средств для перевозок.
3. Консолидированное регулирование системы перевозок (по направлениям, видам продукции, тарифам).
4. Обоснование и выбор оптимальных схем перевозок с учетом интересов всех участников (элементов МКТС).
5. Консолидированное финансирование системы перевозок (бюджетирование).

Последнее десятилетие прошедшего века ознаменовалось постепенным переходом промышленных корпораций к более гибким, так называемым адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям рынка[1].

Важнейшей концепцией, применяемой современными корпорациями во всем мире при конструировании организационных структур, явилась идея «естественных бизнес-единиц»[2]. Естественная бизнес-единица как элемент структуры корпорации характеризуется следующими свойствами: сильной руководящей командой; развитой рыночной ориентацией и вниманием к клиентской базе; ясной измеримостью результатов деятельности; быстрой реакцией на изменения в бизнес-среде; широкими полномочиями по принятию управленческих решений. Важное свойство, которым должны обладать естественные бизнес-единицы, составляющие корпорацию – наличие собственного рынка продуктов и услуг. Из этого следует, что они могут функционировать на рынке как независимые компании.

На основе применения концепции бизнес-единиц линейная структура управления получила развитие в дивизиональной корпоративной структуре. Ее внедрение в практику управления отразило необходимость ускорить реакцию на изменения в бизнес-среде путем передачи полномочий по принятию оперативных решений на нижние уровни корпоративной иерархии. Высшее руководство корпораций сосредоточилось на стратегическом управлении и

---

[1] Клевачкин К.Е. Совершенствование управления промышленными корпорациями в современных условиях хозяйствования. Дисс. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05. М., 2005. – 170с.

[2] Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. Спб: Культ-Информ-Пресс, 2002г.

контрольной функции в отношении деятельности подразделений. Ключевой фигурой в дивизиональной структуре является руководитель производственного отделения. Построение корпорации по отделениям производится по выпускаемой продукции – продуктовая специализация; по рынкам с ориентацией на потребителя – рыночная или потребительская специализация; по обслуживаемым географическим регионам – региональная или географическая специализация. Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя реакцию на изменения в бизнес-среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения становятся «центрами прибыли» и активно используют предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Исторически в транспортных компаниях России сложилась линейно-функциональная структура управления, прекрасно себя зарекомендовавшая в условиях, когда перед ними стояли стандартные, периодически повторяющиеся задачи.

Однако подобная структура плохо приспособлена к работе в динамично и радикально изменяющихся условиях, которые требуют быстрого принятия нестандартных решений. В частности, это проявлялось в том, что высшее руководство компаний оказывалось существенно перегруженным, что в свою очередь, приводило к затягиванию решения проблем и снижало оперативность управления. Еще одним существенным недостатком являлась фрагментарность стратегического планирования в транспортных компаниях.

Для российских предприятий внутреннего водного транспорта создание корпоративной межрегиональной структуры холдингового типа (рис.1 и рис.2) складывается из следующих этапов:

1. Описания основных стратегических бизнес единиц (СБЕ).
2. Описания корпоративной структуры компании.
3. Описания принципов организации взаимоотношений материнской (управляющей) компании и дочерних обществ.

Под «стратегической бизнес-единицей» здесь понимается подразделение Корпорации, имеющее собственные стратегические цели и задачи, отличающиеся от целей и задач остальных подразделений или дочерних компаний (филиалов). Типы СБЕ для межрегиональной корпорации внутреннего водного транспорта представлены в табл.1.

Для целей построения организационной модели все предприятия корпорации «ЦентрРечТранс» сгруппированы следующим образом:

1. Территориальные стратегические объединения – Дивизионы. Критериями эффективности деятельности стратегических объединений является объем чистой прибыли, производственные (объемы предоставляемых транспортных услуг, переработки и т.д.) и маркетинговые показатели (объем продаж, доля транспортного рынка, конкурентоспособность услуг и т. д.).

2. Неинтегрированные СБЕ. Данные предприятия не могут быть прямо включены в существующие вертикально-интегрированные объединения. Поэто-

му, главным и единственным критерием эффективности их деятельности является величина чистой прибыли, которую они способны приносить корпорации: предприятия инфраструктуры, судоремонтные заводы и т.д.

3. Общесистемные сервисные СБЕ:

- стратегические международные проекты по перевозкам;
- диверсификационные проекты;
- инновационное агентство и другие компании НИОКР;
- компании по управлению имуществом и лизинговые компании.

Таблица 1

Рекомендуемые типы стратегических бизнес-единиц в компаниях корпорации «ЦентрРечТранс» и их функции

Наименование стратегических бизнес-единиц	**Функции стратегических бизнес-единиц**
1. Управляющая компания	- стратегическое управление бизнесом; - осуществление инвестиционной и финансовой политики; - осуществление кадровой политики и развития персонала; - разработка норм внутренних коммуникаций и документооборота; - организация взаимоотношений с государственными структурами и т.д.
2. Производственные предприятия	- выполнение перевозок и других транспортных операций (погрузо-разгрузочные работы и др.).
3. Сервисные и обслуживающие предприятия производственного характера (а также их подразделения)	- содержание и обслуживание транспортных коммуникаций; - работы по ремонту транспортных средств и другого оборудования; - эксплуатационные предприятия; - агентское обслуживание флота (КОФ) и т.д.
4. Сервисные предприятия непроизводственного характера	- коммерческие и маркетинговые услуги; - телекоммуникации и связь; - финансовые услуги; - НИОКР; - социальная сфера и представительские функции.
5. Предприятия, реализующие диверсификационные и системные проекты	- реализация диверсификационных и системных проектов (в том числе по внешнеэкономической деятельности), призванных увеличить потенциал компании (ее ресурсную базу, конкурентные преимущества и т.д.). Спецификой этих предприятий является относительная независимость их деятельности от бизнеса остальной компании.

Создание дивизионов формируется на базе основных стратегических объединений. Каждый из дивизионов характеризуется собственными стратегическими приоритетами развития и индивидуальной формой организации управления. Всего предлагается создать четыре дивизиона: Северо-

Западный – (СЗД), Центральный – (ЦД), Приволжский – (ПД) и Южный – (ЮД). Каждый дивизион имеет свои корпоративные структуры, организованные на базе существующих или вновь созданных транспортных компаний. Состав элементов дивизиона и его структура показаны на примере формирования ПД (рис.3).

Рис.1. Укрупненная структура корпорации «ЦентрРечТранс».

Важным вопросом при создании корпорации такого типа является определение роли и функций управляющей компании.

Управляющая компания не участвует непосредственно в создании ценности для потребителя, но при этом требует расходов на свое содержание.

Основная задача управляющей компании – достижение эффекта синергии от деятельности бизнес-единиц[3]. Синергия бывает двух видов: системная синергия и синергия от переноса компетенции. Синергия от переноса компетенции состоит в том, что управляющая компания обладает уникальной компетенцией, которая способна обеспечить конкурентоспособность на рынке. Определившись с ролью управляющей компании в структуре корпорации (перенос компетенции), необходимо решить, какие функции нужно централизовать в управляющей компании, а какие должны быть переданы бизнес-единицам.

[3] Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М., 1997. - с.18-19.

Рис.2. Рекомендуемый состав и структура корпорации дивизионального типа «ЦентрРечТранс».

В соответствии с теорией и практикой управления корпорациями, управляющую компанию «ЦентрРечТранс» предполагается наделить следующими функциями:

1) поддержание отношений с внешней средой: управляющая компания организует диалог с акционерами и участниками финансового рынка, предоставляет им необходимую информацию о деятельности корпорации; кроме того, важной функцией является лоббирование корпоративных интересов в органах государственной власти;
2) перераспределение финансовых ресурсов между предприятиями с целью реализации инвестиционной стратегии (таким образом, управляющая компания становится кредитным центром корпорации);
3) обеспечение общего финансового контроля над деятельностью отдельных предприятий; при этом управляющая компания разрабатывает и внедряет единую систему учета, контроля и анализа для всех входящих в корпорацию бизнес-единиц;
4) определение общекорпоративной стратегии; общекорпоративная стратегия обычно содержит решения об изменении статуса предприятий-филиалов, решения о размере и направлении инвестиций, а также конкурентную стратегию как корпорации так и её филиалов;

5) создание общекорпоративной культуры; одной из задач общекорпоративной культуры является выработка единой системы ценностей, общей для всех компаний, составляющих корпорацию;
6) поддержание и развитие ключевых функций, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий;
7) координация деятельности отдельных компаний для обеспечения эффективного сотрудничества;
8) отбор и обучение менеджеров высшего звена отдельных компаний, а также разработка системы их мотивации и вознаграждения.

Рис.3. Рекомендуемый состав и структура дивизиона корпорации (на примере «Приволжского» дивизиона корпорации «ЦентрРечТранс»).

Согласно целям управления выделенными стратегическими объединениями в ОАО «ЦентрРечТранс» складывается трехуровневая структура управления: управляющая (материнская) компания – дивизионы – дочерние общества (филиалы).

Первый иерархический уровень: материнская компания (ОАО «ЦентрРечТранс») одновременно являющаяся управляющей компанией корпорации, в чьи функции входит осуществление стратегического управления, аккумулирование финансовых потоков и распределение инвестиций. Также к данному уровню относятся штабные и сервисные предприятия, в задачу

которых входит выполнение части функций управления материнской компанией (аутсорсинг) и обслуживание текущей деятельности материнской компании.

Второй иерархический уровень: управляющие компании дивизионов и/или филиалы материнской компании, производственные сервисные компании, международные диверсификационные проекты. В функции данных предприятий и подразделений входит оперативно-тактическое управление дочерними обществами и реализация отдельных стратегически важных проектов (например, работа в составе МТК «Север-ЮГ»).

Третий иерархический уровень: дочерние общества по перевозкам и грузопереработке, сервисные и другие зависимые компании дочерних обществ («внучки» по отношению к материнской компании).

Распределение функций управления между управляющей компанией корпорации, управляющими компаниями дивизионов и дочерними обществами отражено в табл.2.

Таблица 2

Распределение функций управления между элементами корпоративной структуры ОАО «ЦентрРечТранс»

Уровень управления	**Функции управления**
1. Центральная управляющая компания (ОАО «ЦентрРечТранс»)	- разработка стратегии компании в целом и отдельных дочерних обществ; - разработка и развитие новых направлений бизнеса и новых технологий; - разработка и координация осуществления единой маркетинговой политики; - разработка единой финансовой и инвестиционной политики, аккумулирование и распределение инвестиционных ресурсов; - контроль хозяйственной деятельности дочерних обществ; - подбор и расстановка персонала в дивизионах (высший и средний менеджмент) и высшего менеджмента дочерних обществах.
2. Управляющие компании дивизионов (юридические лица или филиалы материнской компании)	- подбор и расстановка кадров в дочерних обществах (средний менеджмент и ключевые специалисты); - проведение мероприятий инвестиционной и текущей финансовой политики в рамках заданных бюджетных ограничений; - управление и координация сбытовой деятельности; - материально-техническое снабжение.
3. Дочерние и зависимые общества - филиалы	- оперативное управление финансами в рамках заданных бюджетных ограничений; - оперативное управление производством и сбытом транспортных услуг; - принятие конкретных хозяйственных решений, касающихся организации работы, кадровой политики и управления транспортным или вспомогательным предприятием.

Главной задачей описания управленческих связей является определение механизма осуществления функций управления в рамках новой корпоративной структуры. Для решения данной задачи все службы центральной компании, управляющих компаний дивизионов и дочерних обществ рассматриваются не в качестве сложившихся организационных единиц, а как обобщенные функциональные блоки, выполняющие определенные функции управления, имеющие следующий состав:

1. Управление производством транспортных услуг – объединяет все задачи управления по перевозкам и выполнению других транспортных функций.
2. Коммерческая деятельность. Включает управление всеми мероприятиями, связанными с реализацией транспортных услуг.
3. Управление финансами, включает управление денежными потоками, финансирование проектов и управление инвестициями, финансовое и налоговое планирование, привлечение кредитов и займов.
4. Административные функции – управление собственностью, управление персоналом, обеспечение безопасности бизнеса, правовое и хозяйственное обеспечение бизнеса, прочие административные функции.
5. Управление развитием. Включает все программы развития бизнеса, в том числе внешнеэкономическую деятельность, инновационные программы, международные и диверсификационные проекты.

Создание стройной организационной структуры, построенной на основе бизнес-единиц – самостоятельных производственно-коммерческих подразделений способствует наличию ясной и правильной картины состояния бизнеса у дирекции корпорации и ее совета директоров. Общим результатом этого является создание единого межрегионального транспортного бизнеса, функционирующего на основе эффективной системы управления, с централизованным управлением финансами, инвестициями, сбытом и снабжением. Производственные предприятия дивизионов в каждом регионе трансформируются в классические центры затрат, «очищенные» от непрофильных и ряда обеспечивающих видов деятельности.

Список литературы:

1. Клевачкин К.Е. Совершенствование управления промышленными корпорациями в современных условиях хозяйствования. Дисс. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05. М., 2005. – 170с.
2. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. Спб.: Культ-Информ-Пресс, 2002г.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М., 1997. - с.18-19.
4. Голубков Д.Ю. Особенности корпоративного управления в России. – М: Издательский Дом «Альпина», 1999. – 272с.
5. Сергиенко Я. Корпоративная модель управления бизнесом// Вопросы экономики. – 1999.- №10. – с.76-84.