

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ  
РАЗВИТИЯ КРУПНЫХ  
МНОГООТРАСЛЕВЫХ КОРПОРАЦИЙ  
И ПОТЕНЦИАЛ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ**

**MODERN TRENDS IN LARGE  
MULTI-INDUSTRY CORPORATIONS  
AND POTENTIAL  
OF THEIR ECONOMIC  
SECURITY**

*В статье приводятся результаты исследования современных тенденций развития крупных многоотраслевых корпораций. Автором проведен анализ процесса развития корпораций и новых типов организационных структур, определены преимущества виртуальной и предпринимательской организаций. Полученные результаты позволяют подобрать оптимальную структуру, отвечающую потребностям современной корпорации и повышения уровня ее экономической безопасности.*

*The article presents the results of modern trends study in the development of large diversified corporations. The author analyses the process of corporate development and new types of institutional structures, the definition of advantage ahead of the virtual business organizations and governmental organizations. The received results allow to choose the best optimum structure suitable for needs of modern corporation and enhancing its economic security.*

**Ключевые слова:** корпорация, организационная структура, организационное изменение, организационное развитие, неопределенность, виртуальная организация, потенциал экономической безопасности.

**Keywords:** corporation, organizational structure, organizational change, organizational development, uncertainty, a virtual organization, potential of economic security.

Экономическая безопасность фирмы (предприятия, организации) первоначально рассматривалась в научной литературе в качестве составной части науки и практики экономики организации и управления предприятием, без применения термина «экономическая безопасность», а затем изучение экономической безопасности субъекта хозяйствования отпечковалось в двух направлениях [1]:

– непосредственная экономическая безопасность организации в составе науки об экономической безопасности на всех уровнях жизнедеятельности общества и государства;

– антикризисное управление предприятием и системами более высокого уровня, где экономическая безопасность, даже если она не употребляется в виде особого термина, играет ключевую роль.

В принципе, проблемы экономической безопасности крупной многоотраслевой корпорации однотипны проблемам экономической безопасности отдельно взятой организации, фирмы, предприятия, но с добавлением двух групп проблем [2]:

во-первых, проблем, связанных с более крупными масштабами деятельности корпорации;

во-вторых, проблем, отражающих противоречия и трудности во взаимоотношениях разного рода предприятий и организаций, вошедших в состав корпорации.

Однако крупные межотраслевые корпорации не только создают дополнительные проблемы в области экономической безопасности, но и позволяют значительно укрепить экономическую безопасность предприятий и организаций, вошедших в состав корпорации. В данной связи правомерно ставить вопрос о потенциале экономической безопасности крупной многоотраслевой корпорации.

<sup>1</sup> Кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры экономика НОУ ВПО «Российский новый университет».

Процесс формирования крупных и сверхкрупных многоотраслевых корпораций позволяет в значительной степени улучшить организацию межотраслевых производственно-хозяйственных связей, на порядок повышает экономическую безопасность предприятий и организаций, вошедших в состав корпорации.

При этом следует учитывать, что сами корпорации представляют собой не застывшие структуры, а постоянно развивающиеся. В их развитии отмечаются противоположные тенденции в изменении границ корпораций.

В XIX в. и на протяжении почти всего XX в. размеры корпораций увеличивались. Они постоянно брались за новые виды деятельности, прежде выполнявшиеся независимыми фирмами-партнерами. Компании, которые изначально были локальными и специализированными, росли вертикально, географически и выходили за рамки своей отрасли [3].

Снижению корпоративных издержек на расширение бизнеса по сравнению с транзакционными рыночными затратами первоначально способствовали следующие факторы:

- новые коммуникационные технологии повысили эффективность внутрифирменных связей и ускорили принятие управленческих решений;

- совершенствование методов управления в ходе развития теории менеджмента привело к повышению эффективности хозяйственной деятельности.

В процессе укрупнения корпораций проявился ряд их преимуществ по сравнению с предприятиями малого и среднего бизнеса:

- крупный бизнес имеет более надежные и дешевые источники привлечения капитала за счет собственных доходов, банков-партнеров. Предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ) практически лишены этих источников сбережений и чрезвычайно зависимы от внешних источников капитала;

- крупные корпорации более эффективно контролируют цены на собственные товары и услуги, чем предприятия МСБ. Они имеют больше возможностей, чтобы диктовать цены предприятиям малого и среднего бизнеса, а также индивидуальным потребителям;

- крупный бизнес может эффективно воздействовать на поведение потребителей за счет широкой рекламы, маркетинговых исследований. Предприятия МСБ обладают значительно меньшими ресурсами и рекламными бюджетами;

- предприятия рыночного сектора ограничены в использовании достижений научно-

технического прогресса, внедрении новой техники и современных технологий, финансировании научных исследований, в отличие от крупных корпораций;

- ни одно из предприятий малого и среднего бизнеса не может влиять на государство, исполнительную и законодательную власть. Крупнейшие корпорации широко пользуются этим влиянием, лоббируя свои интересы в коридорах власти по всему миру.

Однако с конца XX века наблюдается обратная тенденция к уменьшению размеров корпораций и сужению сферы их деятельности. Корпорациям пришлось передать часть своих функций и сфер деятельности независимым рыночным компаниям и сосредоточиться на основном виде деятельности. Данная тенденция была обусловлена следующими факторами:

- 1) *появление персональных компьютеров, Интернета и мобильной связи.* Это обеспечило возможность внедрения новых информационных и коммуникационных технологий во всех предприятиях независимо от их размеров и привело к снижению транзакционных затрат предприятий рыночного сектора;

- 2) *рост неопределенности и нестабильности в мировой экономике,* что выявило недостатки и слабости крупного бизнеса, включая использование реактивной политики, недостаточную гибкость и адаптивность. Это неизбежно приводит к росту корпоративных затрат и снижению эффективности. Ни лучшие менеджеры, ни независимые и компетентные советы директоров, ни колоссальные активы, ни доверительные отношения с государственными органами власти не помогли крупнейшим корпорациям в повышении долгосрочной эффективности.

Задача совершенствования корпоративного управления на данном этапе зависит от решения двух проблем – обеспечения контроля эффективности управления и создания инновационной среды, необходимой для разработки и успешного использования нововведений. Новый подход к решению данных проблем требует отказа от традиционных методов управления и жесткой регламентации, расширения полномочий сотрудников и создания оптимальных организационных структур.

Переход в конце XX в. на стадию построения информационного общества привел к радикальным изменениям в производстве и управлении, появлению новых корпоративных структур.

*Первым типом современной корпоративной структуры можно назвать виртуальную организацию – группу компаний-партнеров, управ-*

ляющих созданием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий. К основным характеристикам виртуальных организаций относятся следующие.

1. *Информационные технологии.* Они помогают компаниям, часто разделенным огромными расстояниями, работать в тесном контакте, поддерживать прочные связи и оперативно принимать совместные решения. Информационные технологии обеспечивают безбумажный документооборот, автоматизацию не только учета, логистики, проектирования новой продукции, но и управления в целом. Всё это обеспечивает минимизацию затрат, ускорение процесса разработки и производства новой продукции.

2. *Временный характер.* Партнерство носит временный и неформальный характер. Оно сосредоточено на широком использовании рыночных возможностей.

3. *Отсутствие границ.* Эта новая организационная модель раздвигает традиционные границы компании. При тесном сотрудничестве разработчиков, производителей и поставщиков трудно определить, где начинается одна и заканчивается другая компания.

4. *Доверие.* Партнерские отношения укрепляют зависимость компаний друг от друга и требуют большего взаимного доверия.

5. *Совершенство.* Набирая партнеров на основе их лучших конкурентных преимуществ, можно создать совершенную во всех отношениях организацию. Каждый продукт и услуга в такой компании будут соответствовать лучшим мировым стандартам.

На рис. 1 приведена организационная структура

тура виртуальной организации, передающая на аутсорсинг свои основные функции (производство, продажи, логистику и т.д.) независимым компаниям, работающим по контракту.

Компании Apple, IBM, Dell Computer используют компоненты и программное обеспечение других фирм, передают часть работ на аутсорсинг. Большинство компаний используют данный подход к проектированию бизнес-процессов (одни – частично, другие – полностью).

Достоинства виртуальных структур: ускорение реакции на запросы потребителей; быстрое принятие решений; сокращение затрат, включая капитальные; рост конкурентоспособности.

В то же время виртуальные структуры не лишены и ряда недостатков: отсутствие непосредственного контроля; низкая лояльность сотрудников; возможные потери при проблемах у партнеров.

*Вторым типом современной корпоративной структуры является предпринимательская организация, ориентированная на рост, максимальное использование нововведений и открывающихся возможностей. Она характеризуется малым количеством уровней управления, гибкостью и основана на инициативе и компетентности, а не на координации и контроле.*

Предпринимательская организация представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство организации. Главной обязанностью руководства, вместо традиционного контроля, является поддержка работников и оказание помощи.

Следующий организационный уровень включает три блока. Первым (ключевым) из них являются ресурсы. Это люди, деньги, техноло-



Рис. 1. Виртуальная организационная структура

гия, информация и т.д. Второй блок – это подразделение, выбирающее рынки для открытия нового бизнеса организации и передающее их бизнес-подразделениям.

Третий блок состоит из консультантов, бизнес-тренеров, обучающих ведению нового бизнеса. На вершине организационной структуры расположены бизнес-подразделения, занятые развитием бизнеса на определенном рынке, – это центры прибыли или самостоятельные фирмы.

В основе этой структуры лежит новая философия управления – система взглядов организации на ее место в обществе и особенности ее функционирования, определяющая и активно проповедующая миссию организации. Дело в том, что в современной организации сила идеологии ослабла под влиянием стремления к стандартизации и унификации. Миссионерская структура должна основываться на вдохновляющих задачах и миссии организации, которая позволит изменить общество или членов организации, дать им уникальный опыт свершения больших дел, служения людям [4].

Миссионерская организация должна избавиться от любых форм бюрократии, она должна быть свободно структурирована. Когда ее члены будут адаптированы и в полной мере преданы организации, им оказывают полное доверие и поручают самостоятельную работу, не контролируемую традиционными бюрократическими методами. Лояльность поддерживается взаимным доверием членов организации, поэтому формальные методы контроля здесь излишни и даже вредны.

Миссионерская организация также характеризуется простой миссией и структурой, максимальной децентрализацией и отсутствием статусных различий, привилегированных сотрудников и групп. В этой структуре различия между менеджерами всех уровней управления минимальны. Простая структура характеризуется минимальной высотой иерархии и отсутствием среднего уровня управления. Она состоит из небольших по размеру подразделений, обладающих значительной автономией во всех сферах. Личные контакты и общение сотрудников всех уровней управления являются основой эффективных коммуникаций и поддержания единства в организации. Любые согласования осуществляются неформально.

Отличительными особенностями этой структуры являются харизматическое лидерство, отсутствие формализации, жесткого разделения труда и стандартизации рабочих процессов, частая ротация работников.

К миссионерским организациям относятся современные корпорации, обладающие уникальной идеологией и харизматическим лидерством. Ярким примером служит авиакомпания Continental Airlines, которая в 1994 г. была самой худшей среди авиаперевозчиков США по обращению с багажом, бронированию авиабилетов, соблюдению расписания полетов и имела максимальное число жалоб пассажиров на качество обслуживания. Новый главный исполнительный директор авиакомпании Гордон Бетьюн внес в работу кардинальные изменения:

- открыл двери всех руководителей компании, которые раньше были плотно закрыты, а прием осуществлялся строго по записи и пропускам, убрал камеры наблюдения из всех служебных помещений;

- регулярно устраивал дни открытых дверей для всех служащих в кабинетах руководителей компании с напитками и закусками в качестве стимулов для их посещения;

- демонстративно сжег на глазах сотрудников на автостоянке компании старые правила, предписания и регламенты;

- пригласил 100 самых преданных клиентов авиакомпании с супругами на обед к себе домой, извинился перед ними за прежнее ужасное качество обслуживания и дал слово, что сделает авиакомпанию лучшей в США;

- ввел премирование за повышение качества обслуживания.

В результате этих и других мер в 1996 г. Continental Airlines была признана лучшей авиакомпанией года, в 1997 г. она получила награду Дж. Пауэра за удовлетворенность потребителей, а в 2002 г. журнал Fortune поместил ее на второе место среди лучших в мире авиакомпаний.

Таким образом, к основным характеристикам миссионерской организации относится наличие: вдохновляющей идеологии и активно проповедуемой миссии организации; харизматического лидерства при демократическом стиле управления, отсутствии привилегий и статусных различий; простой структуры, децентрализации полномочий при отсутствии формализации и жесткого разделения труда, частой ротации сотрудников; полного доверия всех сотрудников при отсутствии формального контроля и стандартизации рабочих процессов.

К корпорации будущего относится также концепция «живой организации». В основе создания этой концепции лежит исследование проблемы долголетия компаний. Известно, что средний срок жизни предприятий малого бизнеса состав-

ляет 4,5 года, транснациональных корпораций – 45 лет [5]. Неестественно то, что большинство компаний гибнет преждевременно, и это подтверждает пример компаний-долгожителей.

Выделяются следующие *черты «живой организации»*:

1) *чувствительность к окружающей среде*, которая включает способность компаний учиться и быстро адаптироваться к внешнему окружению. Независимо от сферы деятельности они всегда своевременно реагировали на все изменения в обществе – войны, кризисы, политические, технологические или социальные изменения. Компании-долгожители предвидели необходимость перемен и обладали способностью использовать кризисы для открытия нового бизнеса. Чаще всего эта способность порождалась угрозой со стороны делового окружения – появлением нового конкурента, законодательного ограничения, распространения продуктов-заменителей или альтернативных технологий. Так, компания DuPont внимательно изучала технологические, политические и социальные тенденции в США в XIX и XX вв., что позволило ей стать лидером в производстве динамита, а позднее – в изготовлении целлофановой упаковки и пластмасс.

Непрерывные изменения во внешней среде требуют эффективного управления изменениями в компании и формируют настоящую потребность в развитии видения и обучения.

Самое главное для «живой организации» в современный период перехода к обществу знаний – это люди. Именно знание, носителями которого являются люди, заменило капитал в качестве наиболее дефицитного производственного фактора – основы корпоративного успеха. Поэтому политика управления ради максимизации прибыли и роста акционерной стоимости в ущерб другим целям компании должна быть заменена;

2) *сплоченность и идентичность* – способность компаний создавать неразрывное единство среди своих членов, поддерживать собственную индивидуальность и сильное самосознание. Их сотрудники всегда чувствовали свою принадлежность и идентифицировали себя с организацией. Высшим приоритетом всегда была идея сплоченности вокруг идеи сообщества и забота руководства о выживании компании.

Компании-долгожители живут не только для того, чтобы обеспечивать потребителей товарами и услугами или для получения прибыли их акционерами, но и для собственного выживания и процветания.

Компания Mitsui успешно развивалась с

XVI в. и уже в XX в. занималась всеми видами коммерческой, промышленной и финансовой деятельности через 100 дочерних компаний. Но в 1945 г. президент США Трумэн издал указ о ликвидации крупнейших японских промышленно-банковских объединений (Mitsui Bussan и Mitsubishi Sjoji), ввел налог на капитал, лишив компании финансовых ресурсов, запретил их повторное образование и даже использование названий этих компаний. Компания Mitsui распалась на 170 независимых предприятий. Но ценности компании оказались сильнее личных амбиций и алчности руководителей отделившихся предприятий. После окончания оккупации компания Mitsui возродилась и в настоящее время включает 30 дочерних предприятий;

3) *терпимость* к любым мнениям, склонность к экспериментам, децентрализации и диверсификации. Компании-долгожители никогда не связывали свою судьбу исключительно с первоначальным бизнесом.

Так, компания Sumitomo начала свою историю с открытия медной литейной мастерской в Киото в 1590 г., затем перешла к торговле, горнорудному делу и промышленному производству. В настоящее время она состоит из 15 компаний, связанных с банковским и химическим бизнесом.

Терпимость характеризует степень открытости компании к новым сотрудникам, идеям, продуктам и видам бизнеса. Она требует времени, значительных затрат и не всегда популярна. Но в условиях кризиса и неопределенности без диверсификации выживание и развитие бизнеса просто невозможны.

Терпимость может возникнуть только в компании, обладающей соответствующими ценностями, где ценятся новаторы, где им доверяют, где их поддерживают и оказывают необходимую помощь;

4) *финансовая консервативность*, основанная на принципах бережливости, рациональности и оптимальном учете рисков.

Продолжительность жизни компании не связана только с традиционными биржевыми показателями для оценки результатов хозяйственной деятельности, включая прибыль на вложенный капитал, величину активов и т.д. Сосредоточив все усилия на росте экономических показателей и оптимизации активов, руководители компании рискуют сократить продолжительность ее жизни. Главной целью является выживание и развитие потенциала компании в долгосрочной перспективе. Поэтому хорошие руководители – не азартные игроки, они должны быть хранителями

компаний. И консервативное финансирование позволяет им избегать искушения риском.

Глобальные трансформационные процессы, базирующиеся на перерастании индустриального общества в информационное, оказывает всё возрастающее по силе воздействие на вызревание угроз экономической безопасности личности, обществу, государству.

Корпоративный механизм хозяйствования, обладающий весьма значительным потенциалом рациональной организации мезоэкономических связей, должен быть в возможно более полной мере задействован в деле противостояния всем видам угроз безопасности, несомых мезоуровнем экономики. При этом необходимо учитывать современные тенденции развития самих корпораций.

## Литература

1. Гуреева М.А. Экономическая безопасность системы многоуровневого общественного воспроизводства в период глобальных трансформационных процессов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 335 с.
2. Гуреева М.А. Формирование потенциала экономической безопасности многоотраслевой корпорации. // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 3 (86). – С. 59–62.
3. Болмэн Л.Дж., Дил Т.Е. Рефрейминг организаций. – СПб. : Стокгольмская школа экономистов в Санкт-Петербурге, 2005.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб. : Питер, 2011.
5. Гиус А де. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб. : Стокгольмская школа экономистов в Санкт-Петербурге, 2004.