

Ю.В. Магдалинская

старший преподаватель МГИМО МИД РФ г.Москва, РФ E - mail: julicn@yandex.ru

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ (ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ) В КОРПОРАЦИИ КАК ОДНОГО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ – КРАТКО ОБ ИННОВАЦИОННОМ ПРОЕКТЕ В УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ)

Аннотация

В данной статье рассматривается методология создания системы наделения полномочиями в механизме принятия решений для осуществления более эффективного корпоративного управления на крупных предприятиях Китая и минимизации при этом конфликта интересов руководства корпорации и дочерних компаний.

Успешная деятельность компаний и их развитие в условиях постоянно меняющихся требований рынка и острой конкуренции требуют создания в компаниях эффективного механизма корпоративного управления. В данной статье рассматривается методология создания системы распределения и наделения полномочиями в механизме принятия решений при осуществлении корпоративного управления на предприятиях Китая, минимизирующая, в том числе, конфликт интересов руководства корпораций и дочерних предприятий. Показаны основные критерии, используемые при разработке методологии на базе действующих в Китае норм RCD и RACI, основные ее этапы и положительный эффект от внедрения системы распределения и наделения полномочиями в механизме принятия решений при осуществлении корпоративного управления.

116

Ключевые слова:

корпоративное управление, наделение полномочиями, Китай, корпорация, механизм принятия решений

Введение

Корпоративное управление – это сложный механизм взаимодействия многих лиц имеющих свои собственные интересы. Он включает в себя отношения акционеров с советом директоров и высшим руководством управления компанией. Соотношение интересов определяет направления ее развития и результаты профессиональной деятельности. Известно, что корпоративное управление включает две сферы: внешнее управление и внутреннее управление. Внутреннее управление в свою очередь включает механизм принятия решений, механизм контроля и надзора, механизм соблюдения баланса интересов, механизма сочетания стимулирования и сдерживания[1]. Ключевым вопросом корпоративного управления становится тот, каким образом достичь результата, при котором управленцы предприятия наряду с созданием при помощи капитала добавленной стоимости способны взять на себя ответственность перед поставщиками капитала и предотвратить риск господства в управлении инсайдеров.

Корпоративное управление, так же как и стратегия предприятий, находится под усиленным вниманием структур, осуществляющих управление хозяйственной деятельностью, однако в повседневной деятельности оказывается сферой, на которую сил не остается. С точки зрения современной практики корпоративного управления в Китае на многих предприятиях на основе устава корпорации, регламента общего собрания акционеров, регламента работы генерального директора и управляющего, регламента принятия решений наблюдательным советом, системы работы независимого директора, регламента работы комитетов, системы управления раскрытием информации ведется системное планирование корпоративного управления, которое базируется на принципах таких соответствующих законных и нормативных актов, как «Закон о корпорациях» и «Закон о ценных бумагах». Однако их положения по своему содержанию не обладают возможностями дальнейшей регламентации или практической детализации с учетом особенностей корпоративного бизнеса, работоспособностью, а иногда оказываются

слишком сложными и запутанными, приводя к тому, что субъект корпоративного управления не в состоянии осуществлять системное планирование[2].

В последние годы часть государственных и частных предприятий в практическом осуществлении корпоративного управления, с учетом рисков принятия решений корпоративного управления провели некоторые интересные с этой точки зрения попытки и эксперименты. Среди них – важнейшая управленческая инновация – с помощью сил и возможностей некоторых посреднических организаций развернуть создание объекта – системы технологического процесса наделения полномочиями в корпоративном управлении. В его основе научный подход к планированию и распределению полномочий субъекта корпоративного управления, предусматривающий абсолютно четкое и понятное определение содержания и разделения полномочий, ответственность и степень влияния таких заинтересованных участников корпорации, как общее собрание акционеров, наблюдательный совет, совет директоров, управленцы высшего уровня. При этом учитывается, прежде всего, наполнение и системное планирование процесса стимулирования и сдерживания взаимодействия учрежденных комитетов, что должно в

117

конечном итоге повысить уровень корпоративного управления и способность принятия стратегических решений в компании[3].

Посредническая структура в процессе оказания помощи государственному или частному предприятию в выстраивании системы наделения полномочиями и технологического процесса внедрения управленческих инноваций для улучшения корпоративного управления в целом.

История проекта создания системы наделения полномочиями в механизме принятия решений.

Что касается растущих ускоренными темпами государственных и частных предприятий вместе с быстрым развитием производственных цепочек и корпораций все более очевидными становятся болезненные явления, присущие крупным предприятиям и корпорациям, результатом чего становится обострение конфликта и столкновения интересов руководства корпорации и дочерних компаний в вопросе определения форм и места управления[4]. Для устранения этого необходимо достичь консенсуса в разделении прав и обязанностей корпорации и дочерних компаний.

При этом необходимо принять во внимание три основных фактора: во - первых, организационные рамки[5]. Уполномоченная структура разрабатывается только под руководством группы стратегического планирования; во - вторых, базируется на модели и в режиме тотального контроля. Выбор модели контроля выбирается предприятием и определяется отраслевыми особенностями, производственной культурой, традициями руководства. В - третьих, базируется на положениях закона. Система наделения полномочиями – это не только проявление воли отдельного лица или организации, это требование обязательного соблюдения закона и соответствия его нормам.

Методология проекта создания системы наделения полномочиями в механизме принятия решений.

В процессе создания такой системы обычно применяется закон RCDI. На схемах представлены основные критерии и методы разграничения в механизме наделения полномочиями и принятия решений.

(1) нормы закона RCDI

Полномочия по своей принадлежности разделяются на право передачи на рассмотрение (Responsibility), право на консультирование и аудит (Consult), право на рассмотрение и утверждение (Decision) и право на информацию (Informed). Закон может помочь управленцу упорядочивать и классифицировать роли и обязанности, привести к норме процедуру принятия решений, разграничить сферы деятельности и определить статус принимающих решение исполнителей, наблюдателей и управленцев. Результаты приведены в табл. 1.

Табл.1 Нормы RCDI

118

Данные нормы позволяют четко классифицировать полномочия всех типов, а затем основываясь на результатах данной классификации продолжить детализацию права принятия решений и права исполнения всех субъектов корпоративного управления: собрания акционеров, совета директоров, наблюдательного

совета и высшего уровня управления, а также гарантировать исполнение всех функциональных обязанностей в соответствии с процедурой принятия решений.

(2) принцип трехличных печатей

Кроме предъявителя ограничение права собственности ведет к тому, что количество звеньев в принципе не превышает трех, а именно, проводящих оперативный аудит, специальный аудит, рассмотрение и утверждение решений. Сроки прохождения документом каждого звена требуют согласования, но не может превышать разумные сроки. (см. табл. 2)

Табл.2 Принцип трех печатей

Система наделения полномочиями в процессе принятия решений, с одной стороны, нуждается в рациональном распределении полномочий между всеми субъектами корпоративного управления, с другой стороны, нуждается в повышении эффективности для удовлетворения актуальных требований рынка. На основе принципа трех личных печатей возможно сократить и укрепить точки права, гарантировать количество звеньев принятия решения не выше трех, что позволит повысить эффективность принятия решений и преодолеть «болезнь большого предприятия».

(3) критерии разграничения в механизме принятия корпорацией важных решений и схема процесса наделения полномочиями при их принятии

На основе технологической схемы принятия решений проводим анализ разграничительных рамок, чтобы гарантировать, что разграничение властных полномочий затрагивает весь процесс и все его звенья: от критериев принятия решений по существенным вопросам с учетом имеющихся рисков и соответствия компетенции принимающих эти решения по существу принимаемых решений, и эффективного контроля со стороны корпораций.

На схеме приводится разграничение в соответствии с порядком принятия решений всех звеньев и их полномочий, в соответствии с критерием режима «принятия важных дел», на основе различного статуса в рамках корпоративного управления совета директоров, высшего руководства проводится распределение дел по критериям режима «принятия важных дел».

119

Проект создания системы процесса наделения полномочиями при принятии решений

Принимающие решение высшее руководство и наблюдатели высшего уровня используют в качестве методологической базы закон RACI авторизационной модели, сравнительный анализ передовых зарубежных компаний и китайских предприятий[6]. В результате этого были выделены четыре основных шага: планирование и обсуждение, приведение в порядок и классификация, систематизация и оценка, совершенствование и утверждение[7]. Наделение полномочиями при принятии решений по самым существенным вопросам проходит три этапа – идентификация, приведение в порядок и рассортировка, оптимизация. Наделение полномочиями по внесению предложения о принятии решения в настоящее время находится на этапе внесения предложений и базируется на особенностях современного этапа развития предприятия и особенностях управления предприятиями[8], что соответственно требует новых предложений по формированию системного подхода к этим вопросам.

Схема 1 Проект создания системы процесса наделения полномочиями при принятии решений

На схеме 1 предлагается пошаговое решение проблемы создания на крупном предприятии системы наделения полномочиями в механизме принятия решений. Предложение касается не только построения самой системы наделения полномочиями как завершеного технологического процесса, но и при помощи принявшей более менее законченную форму модели авторизации и проведения количественного анализа процесса авторизации, прийти к утверждению принципов наделения полномочиями, и, таким образом, заложить основу совершенной и инновационной и устойчивой системы наделения полномочиями при принятии решений[9].

120

Результаты завершения работы по утверждению технологической системы наделения полномочиями в механизме принятия решений и способы ее применения

в основном включают:

На основе анализа положения на предприятиях в вопросе наделения полномочиями в механизме принятия решений предлагается следующий режим работы технологической системы наделения полномочиями, который включает:

Схема 2 Система наделения полномочиями в процессе принятия решений

(1) применение режима работы технологической системы наделения полномочиями в механизме принятия решений включает цели, степень и объем, а также основные меры по осуществлению введения системы.

(2) принципы введения системы наделения полномочиями в механизме принятия решений включают логику создания системы, а также представление основания и указания по достижению поставленной цели.

(3) отношения между системой наделения полномочиями в корпорациях и системой отчетности – механизм разделения полномочий корпорации, наделенных определенными полномочиями подразделений и дочерних компаний должен дать возможность всем участникам системы наделения полномочиями понимать в ней свою роль.

(4) содержание технологии наделения полномочиями в механизме принятия решений – организационная стратегия корпорации и дочерних компаний, процессы операционного функционирования и управления, председатель совета директоров корпорации, CEO, генеральные директора дочерних компаний, директора функциональных подразделений, управленцы всех уровней, а также финансовые, кадровые, оперативные службы, технологический процесс наделения полномочиями по принятию решений подразумевает конкретные положения, способствует пониманию руководством корпорации рамок компетенций и взаимных отношений финансовых, кадровых и оперативных подразделений.

121

(5) поддержание и контроль за осуществлением системы наделения полномочиями – определены соответствующие меры по контролю, поддержанию и оценке системы, переданы корпорации и дочерним компаниям для использования на всех уровнях управления, в целях продвижения и длительного совершенствования системы, чтобы избежать рисков, которые могут возникнуть при наделении полномочиями.

Рентабельность проекта создания системы технологического процесса наделения полномочиями в механизме принятия решений

Осуществление проекта помогает достичь следующего эффекта:

(1) дает четкое понимание и определение содержания наделения полномочиями на различных уровнях, процесса рассмотрения, утверждения и принятия решения, реализовать слияние, разделение прав и обязанностей, сократить опасные зоны расплывчатости и смешения,

(2) осуществить рациональное распределение полномочий, усовершенствование распределения полномочий, освободить энергию руководства, взрастить возможности руководства подчиненных компаний и подразделений, достичь баланса риска и результативности,

(3) осуществить технологическое регулирование рисков, создать систему всестороннего надзора и контроля, совершенствование механизма контроля, постоянно действующего контроля за проведением рассмотрения и утверждения проектов,

(4) создать высокоэффективную процедуру рассмотрения и утверждения, сокращение периода ожидания в процессе рассмотрения и утверждения, сокращение в процессе вне нормативных действий, повышение эффективности системы ведения хозяйственной деятельности.

Заключение

Жизнь предприятия в сложной повседневной коммерческой обстановке ставит корпорацию перед лицом постоянно изменяющихся требований рынка и обостряющейся с каждым днем рыночной конкуренции.

Корпорация стремится к тому, чтобы выстояв в условиях рыночной конкуренции, продолжить развитие. Результаты коммерческой деятельности зависят и в большой степени определяются долгосрочным и эффективным механизмом корпоративного управления. В Китае сегодня, когда положения законов и нормативных актов, касающиеся вопросов корпоративного управления, нуждаются в совершенствовании и детализации, создание системы наделения полномочиями по принятию решений внутри корпорации является одним из эффективных путей повышения уровня корпоративного управления[10].

Создание системы наделения полномочиями в механизме принятия решений внутри корпорации, с помощью закона RCDI дает возможность провести разграничение всех полномочий субъектов корпоративного управления, определить правовой статус всех его субъектов права на внесение предложений, права на аудит, права на рассмотрение и утверждение и права на информацию, когда все возможности и владение информацией о компании рационально распределены[11], и, таким образом, формируется очень рациональный технологический процесс принятия решений, тогда вся система способствует распределению ролей и обязанностей между принимающими решение управленцами, наблюдателями и контролерами внутри структуры корпоративного

122

управления, кодификации процедуры принятия решений и в итоге, еще большей регламентации механизма корпоративного управления.

Создание системы наделения полномочиями в механизме принятия решений во внутренней структуре корпоративного управления позволяет сократить излишние или резервные звенья в процессе применения прав субъектов корпоративного управления. К тому же это – инструмент рационального определения периода осуществления прав всех звеньев, а именно принятия решений, управления, контроля всего процесса, а также существенного содержания аудита. Таким образом, возможно сократить период осуществления прав всех звеньев процесса, что сделает механизм корпоративного управления более эффективным.

Создание системы наделения полномочиями в механизме принятия решений способствует выстраиванию формата и схемы типологических рамок юрисдикции технологического процесса принятия решений, гарантированному обеспечению транспарентности сущности наделения полномочиями, способствует определению границ фактора выработки и принятия решений в соответствии с режимом о «принятии решения важных дел» (режим о назначении и увольнении важных кадров, налаживании важных объектов, использовании огромных количеств денежных средств)[12], вынуждая корпорацию при принятии решений по важным вопросам четко и ясно показывать процесс этот, требуя от высшего руководства, управленцев и надзорных подразделений всех уровней коллективного решения, реализуя таким образом принцип транспарентности и демократизации механизма корпоративного управления.

Таким образом, создание системы наделения полномочиями в механизме принятия решений в корпорации не только способствует развитию всей системы рассмотрения и утверждения проектов корпорации, за счет осуществления всеми субъектами корпоративного управления своих компетенций, рационального сочетания прав и обязанностей, но одновременно и рационального сочетания прав всех субъектов, что может сделать четкими и ясными способы и уровни управления внутри корпорации при одновременном ведении в реальном времени контроля и управления рисками, а также повышая при этом эффективность проведения аудита, и в результате повышения показателя эффективности хозяйственной деятельности корпорации. Однако даже с учетом всех этих факторов при создании системы наделения полномочиями корпорации необходимо будет учесть дополнительно еще ряд факторов. Например, таких, как влияние внутренней и внешней среды функционирования предприятия, перспективных целей создания самой системы наделения полномочиями. Это неизбежно повысит степень понимания и осознания на всех уровнях корпоративного управления самого явления наделения полномочиями, а также понимания того, что введение в структуру корпоративного управления системы наделения полномочиями должно быть постепенным и планомерным, при этом обращая одновременно внимание на проблемы управления рисками. Введение системы наделения полномочиями – процесс сложный, но в высшей степени полезный для создания высокоэффективного, прозрачного, гармоничного механизма корпоративного управления. В конечном итоге, предприятие становится высоко конкурентоспособным, а реализуемые предприятием в долгосрочной перспективе порядок и стабильность приносят ему значительную пользу и выгоду.

123

Список использованной литературы:

1. Бёме, Г., Календжян, С. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании / О. Д. Проценко. — М.: МЕЛАП, 2002. — 200 с. — (Евро - менеджмент для России). — 1500 экз. — ISBN 5 - 94112 - 005 - 2.
2. Джеймс Эванс, управление качеством – М: ЮНИТА - ДАНА,2007. 3. [http:// www.superinf.ru](http://www.superinf.ru)
4. [http:// elib.me](http://elib.me)
5. [https:// superinf.ru / view _ helpstud.php?id=206](https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=206)
6. [www.clamc.com / common / index.aspx?nodeid=31...32](http://www.clamc.com/common/index.aspx?nodeid=31...32) 7. [www.mpgroup.cn / consult / article - 102531.html](http://www.mpgroup.cn/consult/article-102531.html)
8. 胡春主编.市场营销渠道管理.清华大学出版社, 2012.01.
9. www.sohu.com > 科
10. [http:// www.china5e.com / subject / show _ 1147.html](http://www.china5e.com/subject/show_1147.html) 11. [www.pbccrc.org.cn /](http://www.pbccrc.org.cn/)
12. www.npc.gov.cn > 理论研究 > 法制建设