

УДК 338.24

**М.В. КРАМИН,**

*кандидат физико-математических наук*

*Институт экономики, управления и права (г. Казань)*

## **ВНУТРИФИРМЕННЫЕ ИНСТИТУТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>**

*В настоящей работе дается социально-экономическая характеристика внутрифирменных институтов, связанных с управлением инновациями, человеческим капиталом корпорации.*

В современных рыночных условиях, а также в условиях институциональной экономики корпоративное управление во многом определяется институциональной средой, представляющей собой систему внешних и внутрифирменных институтов. Более того, реализация всех функциональных стратегий фирмы осуществляется в общем внутрифирменном институциональном поле.

Целью настоящей работы является социально-экономическая характеристика формирования внутрифирменных институтов корпоративного управления в сфере инноваций и управления человеческим капиталом.

Значительный вклад в развитие корпоративного управления компании вносит институт инновационного развития. В компании следует создавать институты повышения эффективности операций по всем направлениям корпоративной деятельности: в маркетинге – стоимостной анализ управленческих решений; в управлении персоналом – систему тестирования персонала при приеме на работу, а также в целях оценки вклада сотрудников в работу их подразделений и качества их работы, систему стимулирования персонала; в расчетной системе – программы по структуризации информации для облегчения и ускорения ее анализа и принятия оперативных управленческих решений и т.п.

Успех инновационной деятельности во всех направлениях обеспечивается принципами их разработки и внедрения, исходящими от руководства компании:

1) всемерная поддержка новых потенциально перспективных идей на первом этапе их формирования;

2) всестороннее обсуждение новых идей в авторитетных межфункциональных командах;

3) использование практики представления руководству экспертных заключений относительно эффекта реализации идей и нововведений, содержащих оценку их влияния на имидж компании и ее долгосрочную конкурентную позицию, а также строгую оценку их вклада в рост стоимости компании.

Творческая инициатива сотрудников и потребителей должна поддерживаться посредством следующей гибкой политики руководства:

1. Потенциально перспективные проекты оперативно передаются на рассмотрение экспертам с установкой жестких сроков для предоставления ими заключений. Целенаправленно и эффективно работая, сотрудник имеет все шансы получить повышение в должности.

2. Предоставление неперспективных, с точки зрения руководства, проектов реализации новых идей не приводит к наказанию сотрудников. Руководство предлагает доработать проект или дополнительно обосновать нововведение.

3. Поддерживая телефонную связь с потребителями и благодаря своевременным опросам, компания отслеживает их пожелания и руководствуется ими в ведении тарифной политики и развитии дополнительных услуг.

После реализации каждого управленческого решения следует проводить оценку его фактической эффективности, выявлять причины различия фактического и прогнозируемого эффекта от принятия данного управленческого решения, а также формулировать рекомендации по дальнейшей работе в соответствующем направлении.

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда. Проект № 10-02-00079а.

Темпы нововведений в производстве продуктов и оказания услуг за последние годы выросли. Одной из основных предпосылок инноваций является изменение потребностей и запросов потребителя. Поэтому особую актуальность приобрела корпоративная стратегия в виде портфельной интеграции, когда доходы от продаж каких-либо товаров и услуг направляются на развитие их усовершенствованных аналогов или товаров-заменителей. В таких условиях развитие институтов третьей группы (см. выше) выходит на первый план. Кроме того, рост инноваций сопровождается увеличением масштабов и интенсивности творческого труда, а также степени специфичности активов. Такая динамика характеризуется, как показывают теоретические и эмпирические исследования, ростом транзакционных издержек; роль институциональной среды в управлении также продолжает расти.

Важнейшими элементами маркетинговой стратегии фирмы являются продление жизненного цикла производимых ею товаров и своевременное переключение на новый товар посредством инноваций. Повышение интенсивности нововведений привело многие фирмы к дополнительным затратам не только технологического характера, а также к дополнительным транзакционным издержкам и росту неопределенности на рынке (как следствие, вновь вызывающего транзакционные издержки). В результате сокращения средней продолжительности цикла сократился максимально допустимый период окупаемости инвестиций в новый продукт. Таким образом, в то время как одна из основных задач бизнеса состоит в снижении производственных издержек, расходы на разработку и внедрение новых технологий и транзакционные издержки возрастают. В этих условиях конкурировать проще крупным фирмам. Поэтому консолидация рынка во многих отраслях объясняется, в частности, значительным объемом затрат, необходимых для поддержания конкурентных темпов нововведений. Кроме того, возникает необходимость пересмотра оптимального размера фирмы с учетом таких факторов, как транзакционные издержки на рынке и внутрифирменные управленческие издержки.

Нововведения в рыночных условиях затрагивают не только форму развития технологий. Для достижения конкурентоспособности фирмы совершенствуют практически все стороны своей деятельности – от укрепления позиций на переговорах с поставщиками до разработки новых систем стимулирования персонала и потребителей

(институты четвертой группы). Таким образом, нововведения внедряются сейчас в любое звено стоимостной цепочки – от производства до обслуживания потребителей. Каждое из таких нововведений определяет восприятие потребителями фирмы и ее продукции.

Управление человеческим капиталом и, как следствие, институты, с ним связанные, являются важнейшим элементом системы корпоративного управления. Управление компанией, в том числе управление человеческими ресурсами, аналогично управлению мини-государством, в котором в рамках общих институтов действуют свои внутренние институты (правила и механизмы контроля их выполнения). Изучение компании в такой постановке вопроса открывает новые горизонты ее совершенствования. Ключевая роль человеческого капитала заключается в его способности развивать внутрифирменные институты, повышая стоимостной потенциал компании.

При использовании институциональной теории в управлении человеческим капиталом необходимо основываться на теории контрактов и теории агентских отношений.

Найм и последующее исполнение обязанностей каждым работником представляют собой группу логически связанных контрактов, заключенных между компанией и сотрудником. Заключение каждого контракта является для руководства компании и кадровой службы отдельным управленческим решением, которое способно увеличить или уменьшить стоимость компании. Важно отметить, что контракт о найме будет заключен только в том случае, если все стороны контракта будут в этом заинтересованы (стремясь реализовать свои запросы, повысить свою полезность, благосостояние или прибавить в стоимости своей компании). Контроль о найме основан на «добровольном делегировании права контроля над определенным в контракте видом деятельности индивида» [3, с. 235]. А. Олейник, кроме того, подчеркивает различное отношение сторон контракта о найме к риску: «Контракт о найме – соглашение между индивидом, нейтральным к риску, и противником риска, определяющее круг задач, которые могут быть реализованы в будущем по ходу выполнения контракта. При этом противник риска передает индивиду, нейтральному к риску, право контроля над своими действиями».

В книге «Институциональная экономика» под редакцией А.А. Аузана рассматривается более об-

щее понятие – «трансакция управления», в которой основой является отношение управление-подчинение. В трансакции управления «право на принятие решения (соответственно право свободы по Дж. Коммонсу) обменивается на доход, ожидаемая полезность которого должна превышать ту, которая соответствует рыночной ставке заработной платы на рынке» [1, с. 57]. В данном определении ключевым рычагом управления человеческими ресурсами является полезность делегирующего свое право свободы, получаемая в качестве компенсации за это делегирование (взамен за право свободы действий в определенной области). Полезность индивида определяется далеко не только материальными факторами. Поэтому роль нематериального стимулирования сотрудников в управлении ими весьма велика.

Основой стратегии управления человеческими ресурсами (субъекта и объекта системы управления стоимостью одновременно) является создание условий для достижения поставленных перед каждым подразделением и перед компанией в целом задач по повышению стоимости. Как показано выше, важная роль в формировании стратегии отводится системе стимулирования персонала, построенной на принципах поощрения и оценки результатов, предназначенных стимулировать менеджеров и других сотрудников компании к достижению поставленных целей.

Основная функция системы стимулирования состоит в побуждении сотрудников на всех уровнях организации создавать новую стоимость. Кроме того, как указано выше, система стимулирования призвана минимизировать трансакционные издержки, выраженные последствиями оппортунистического поведения сотрудников.

В прошлом под капиталом предприятия понималась совокупность финансовых ресурсов, вложенных в бизнес. Такая трактовка была вполне обоснована, так как основная роль двигателя бизнеса на первых стадиях развития рынка принадлежала капиталу в виде инвестированных денежных средств. В настоящее время на первый план в поддержании и повышении конкурентоспособности все чаще выходит человеческий капитал, обеспечивающий основной фактор конкурентоспособности – уровень профессиональной компетентности и навыков (потенциал формирования ключевых сфер компетенции).

Аналогично потребительскому капиталу, представляющему собой клиентскую базу компании и совокупность наработанных связей с потребителями, человеческий капитал представляет собой

ключевой нематериальный актив компании. Поддержание лояльности индивидов, представляющих данный актив, становится непростой задачей в современных условиях повышения мобильности и информационной эффективности рынка труда. Развитие рынков труда, повышение их мобильности открывает большие перспективы для специалистов с точки зрения их карьерного роста и повышения отдачи от вложенного труда. Обратной стороной этого процесса является повышение общего уровня текучести кадров на предприятиях и снижение их лояльности. Утечка кадров – это утечка созданных компетенций и профессиональных навыков, которые дорого стоят в рыночных условиях; кроме того, это снижение качества принимаемых решений и обслуживания потребителей.

Важным элементом кадровой политики является работа по подбору персонала на рынках труда. Изучение и оперативное отслеживание данного рынка повышает трансакционные издержки до заключения контракта с работником, однако позволяет снизить их во время и после заключения контракта. Эффективное управленческое решение в этой области также способно внести вклад в стоимость компании.

В настоящее время роль кадровых служб компаний переоценивается и возрастает значение управления персоналом, как одного из основных факторов стоимости: высокая степень стабильности и лояльности персонала и успех политики привлечения новых сотрудников, как правило, способствуют повышению производительности труда, лояльности потребителей и стабилизации прироста клиентской базы.

Развитие и сохранение профессиональных навыков сотрудников становится актуальной и достаточно сложной для руководства задачей. Стратегическим решением в данной области является выбор решения о привлечении персонала со стороны или о подготовке собственных кадров. Возможность самостоятельной подготовки сотрудников определяется потенциалом информационной системы компании, особенно в области передачи профессиональных знаний, опыта, конкретных наработок между подразделениями и сотрудниками компании, наличия профессиональных наставников.

Политика компаний в области профессиональной подготовки сотрудников подвержена влиянию нескольких основных факторов. Профессиональная подготовка повышает конкурентоспособность компаний за счет совершенствования навыков

сотрудников и является мощным инструментом стимулирования сотрудников, заинтересованных в ней в начале своей карьеры.

Кроме того, процессы преобразований требуют от работников расширения комплекса навыков и знаний, в первую очередь в области финансового менеджмента. Не дав сотрудникам представления об основных причинах и конечных целях преобразований, практически невозможно заручиться их активной поддержкой.

Развитие и поддержание высоких профессиональных навыков персонала – это только необходимое, но не достаточное условие реализации функции по управлению человеческими ресурсами. Кроме этого, необходимо должным образом мотивировать сотрудников эффективно использовать их профессиональные навыки, создав для этого все условия. Внутрифирменные институты должны обеспечить постоянство кадрового состава при минимальных издержках на заработную плату на основе эффективной системы стимулирования персонала, включающей социальную его составляющую.

Для того, чтобы политика в области управления персоналом была нацелена на решение задач, стоящих перед компанией, используются следующие инструменты [6], способствующие существенному снижению транзакционных издержек:

- структура и формы организации человеческих ресурсов;
- система стимулирования и оценки результатов труда;
- стратегии профессиональной подготовки.

К данному перечню тесно примыкает корпоративная культура компании, проникающая во все сферы ее деятельности и являющаяся ограничителем поведения индивидов, с одной стороны, и источником развития – с другой.

Снижение транзакционных затрат требует как уменьшения числа иерархических уровней внутри организации, так и сокращения количества звеньев в цепочке определения стоимости путем создания межфункциональных команд. С точки зрения институционализма, переход к многофункциональным командам имеет множественный эффект. Прежде всего, межфункциональная команда – мощный инструмент качественного информационного обмена внутри компании. Повышение информационной эффективности приводит к снижению транзакционных издержек. В результате использования межфункциональных команд и снижения числа иерархических уровней организации упрощается сис-

тема внутрикорпоративных агентских отношений, что также приводит к снижению транзакционных издержек. Снижение транзакционных издержек – не единственный эффект использования межфункциональных команд. Подобно любому научному исследованию, наиболее существенные инновации бизнеса достигаются в межфункциональных сферах. Таким образом, межфункциональная команда является источником инноваций в организации. Как было показано выше, инновации, представляя собой наиболее ценные нематериальные активы в эпоху экономики знаний, создают дополнительную стоимость для компании.

М. Скотт выделяет следующие преимущества структуры, основанной на многофункциональных командах:

- 1) минимальное число управленческих (иерархических) уровней;
- 2) развитие коммуникационных сетей, ускорение информационных потоков и повышение оперативности принятия решений;
- 3) более оперативное решение сложных комплексных задач при относительно небольшом количестве участников;
- 4) повышение самостоятельности сотрудников в принятии решений, усиление связи между ростом оплаты их труда и конечным результатом деятельности;
- 5) большая ответственность членов команд;
- 6) прозрачная система оценки вклада участников;
- 7) расширение возможностей для удовлетворения потребностей клиентов;
- 8) большая совместимость формата командной работы с системой корпоративного управления, основанной на принятии управленческих решений;
- 9) снижение транзакционных издержек компании;
- 10) развитие отношений «победитель-победитель», когда успех одного участника команды рассматривается как успех остальных.

Межфункциональные команды, как показывает практика, способствуют развитию творческой активности менеджеров и рядовых сотрудников. В такой системе практически любой сотрудник имеет возможность сделать свое предложение, представить собственный проект, причем не только в своей узкой профессиональной области, но и в других сферах. Инициатор новой идеи получает оперативный комплексный всесторонний ответ относительно своей инициативы.

Система оплаты труда является важным инструментом управления человеческими ресурсами. Среди основных стимулирующих факторов выделяют собственность. В последнее время наибольшее распространение получили программы участия работников в акционерной собственности. Для высших руководителей фирм используются премиальные схемы с использованием акций или опционов на приобретение акций своих компаний.

Известно, что наделение менеджеров и сотрудников правом долевой собственности в бизнесе серьезно усложняет агентские отношения и порождает проблемы множественного принципала. Без должного развития правовых институтов и четкой спецификации прав собственности такие действия приводят к далеко идущим последствиям, чаще всего – негативным. Поэтому решение вопроса стимулирования, в том числе путем предоставления прав долевой стоимости в бизнесе, – очень ответственное дело, требующее детальной проработки.

Материальное стимулирование является эффективным, но далеко не единственным рычагом повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Наряду с ним все чаще используются социально-психологические рычаги, среди которых – перспективы и возможности карьерного роста.

Современные системы поощрения обязательно включают подсистемы карьерного роста, поощряющие сотрудников к соперничеству и достижению высоких результатов.

Кроме персональной материальной и социальной стимуляции сотрудников, наиболее эффективным инструментом управления человеческими ресурсами является внедрение корпоративной культуры компании, содержащей определенную систему ценностей, которая придает идеям, стоящим за корпоративной стратегией, логику и характеризует результаты ее реализации для всех сотрудников компании и для общества в целом.

Таким образом, необходимо отметить, что управление человеческими ресурсами – важнейший инструмент достижения конкурентных преимуществ, являющийся неотъемлемой составляющей общекорпоративной стратегии.

Из всего вышесказанного следует, что институциональная среда затрагивает все элементы системы управления стоимостью. Следовательно, само совершенствование внутрифирменных институтов можно и нужно использовать в процессе создания дополнительной стоимости.

Таким образом, следует подчеркнуть, что эффективная реализация как корпоративной стратегии компании, так и ее функциональных стратегий в целях роста стоимости компании во многом зависит от развития внутрифирменной институциональной среды, формирование которой представляет собой непрерывный процесс становления, развития, взаимного сопряжения, замены внутрифирменных институтов, в том числе института управления стоимостью компании.

В заключение исследования взаимодействия элементов системы управления стоимостью необходимо отметить, что современный бизнес следует рассматривать как систему внутрифирменных институтов, функционирующую во внешней институциональной среде. Институциональный подход позволяет привлечь к работе неиспользуемые ранее резервы компании и повысить ее конкурентоспособность. Управление ее стоимостью также следует осуществлять в условиях институциональной экономики.

#### Список литературы

1. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: учебник / под общ. ред. А.А. Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 416 с.
2. Крамин Т.В. Межфункциональные управленческие команды в системе управления стоимостью компании // Вестник Чувашского университета. – 2006. – № 4. – С. 251–255.
3. Олейник А.Н. Институциональная экономика: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
4. Попов Е., Симонова В. Эндогенный оппортунизм в теории «принципала-агента» // Вопросы экономики. – 2005. – № 3. – С. 118–130.
5. Сафиуллин Л.Н., Сафиуллина Г.Н. Информационная модель управления воспроизводством качественной рабочей силы // Актуальные проблемы экономики и права. – 2007. – № 4. – С. 26–32.
6. Скотт М.К. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 432 с.

*В редакцию материал поступил 19.09.11*

*Ключевые слова:* корпоративное управление; институциональная экономика; внутрифирменные институты; транзакционные издержки.