**Особенности управления Малых Многопрофильных Корпораций**

Юлий Минькин

Одной из особенностей развития бизнеса в России в последнее время, стало появление специфических организаций, включающих несколько российских юридических лиц, иногда в сочетании с иностранными компаниям. Отличительной чертой этих организаций, является то, что они объединяют в себе признаки многопрофильных компаний и малых предприятий.

Организационно-правовая структура этих организаций может быть различной - "Холдинг", "Объединение". Существуют такие организации, для которых не подходит ни одно определение, которое дает нам российский законодатель. Для такой совокупности компаний часто используют определение - "Группа Компаний" или "Корпорация".

В литературе часто используется такое определение этих организации - Малые Многопрофильные Корпорации (ММК).

**Причины возникновения ММК**

Причины возникновения ММК могут быть разнообразными. Среди основных причин можно назвать:

Диверсификация рисков. Когда условия в условиях растущего криминала и непредсказуемости политической и экономической ситуации в России, становиться не целесообразным концентрировать все активы в составе одного юридического лица. Кроме того, зачастую фактические собственники ММК не заинтересованы выступать в роли формального учредителя всей ММК, это обстоятельство не редко приводит к формированию сложных организационных структур с использованием оффшорных иностранных компаний;

Оптимизация финансовых и налоговых схем. Когда разумная финансово-правовая схема работы ММК, может дать ощутимый экономический результат от минимизации налоговых отчислений и оптимизации использования активов ММК;

Организационный эффект. Когда продуманная и эффективно работающая организационно-функциональная структура, повышает управляемость ММК, и как следствие улучшает финансовые результаты ее деятельности.

Зачастую цели создания ММК не приносят положительных результатов и менеджеры таких организаций, прежде всего, сталкиваются с проблемами управленческого характера, которые тесно связаны друг с другом:

Не эффективная организационно-функциональная структура. Когда не достаточно формализованная структура ММК и неэффективное распределение функций между структурными подразделениями ММК порождает дублирование одних управленческих функций, в ущерб другим, что ведет к отсутствию или рассеиванию персонифицированной ответственности;

Отсутствие или частичное планирование деятельности ММК. Эта причина порождает несогласованную деятельность между структурными подразделениями ММК, когда у руководителей подразделений и персонала отсутствует четкое понимания свои целей и целей своего подразделения. Следствием этого является реактивное управление организацией, которое заключается в "затыкании" неожиданно возникших "дыр";

Сложность получения и анализа управленческой информации. Сложная и запутанная финансово-правовая структура, которая чаще всего не формализована, порождает переизбыток информации, которую невозможно получить, обработать и проанализировать. В результате происходит дублирование ввода информации (ведется двойной и даже тройной учет), управленческий учет имеет лоскутный характер, результаты которого не оперативны и не дают общей картины деятельности ММК, что приводит к отсутствию своевременной и полной управленческой информации и затрудняет принятие тактических и стратегических управленческих решений;

Сложность экономической оценки деятельности отдельных видов бизнеса ММК. Отсутствие необходимой управленческой информации затрудняет оценку состояния того или иного вида деятельности ММК, что мешает своевременно прекратить убыточный бизнес, и напротив, оперативно перебросить ресурсы в прибыльный бизнес. Кроме того, это обстоятельство может стать источником трений между структурными подразделениями и мешает объективной оценке деятельности персонала;

Слабая мотивация персонала. Отсутствие четкого понимания своего места и роли в организации, недостаточная объективная оценка деятельности каждого сотрудника ведет к растущей текучести кадров, возникновению нездоровой социально-психологической обстановке в коллективе и оппортунистического поведения сотрудников или коллективов ММК.

**Причины возникновения управленческих проблем ММК и возможные пути их решения**

Причинами возникновения проблем управления ММК могут быть следующие:

Отсутствие заранее составленного и продуманного плана формирования и развития ММК. Чаще всего, ММК формируются по мере необходимости, при решении каких-то локальных задач, при этом игнорируется возможный кумулятивный эффект от деятельности всех подразделений ММК;

Руководство ММК не обладает достаточным уровнем знаний для решения стратегических управленческих задач, при этом не прибегает к помощи квалифицированных специалистов - консультантов;

Деятельность ММК либо не автоматизирована, либо имеется лоскутная автоматизация. В ММК чаще всего отсутствует продуманная корпоративная учетная политика и не установлена комплексная система автоматизированного управленческого учета.

Наиболее эффективным, быстрым, но дорогим способом решения проблем управления ММК может стать привлечение сторонних консультантов. С их помощью можно решить следующие задачи:

Разработать и формализовать организационную и функциональную структуру ММК и ее подразделений;

Разработать и формализовать финансовую и правовую схемы деятельности ММК и ее подразделений;

Внедрить автоматизированную систему управленческого учета, включающего функции планирования, учета, контроля и анализа деятельности ММК и ее подразделений.