

Тетерятников К.С.,
главный научный сотрудник
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка,
125319, Россия, Москва, ул. Черняховского, д.16.
E-mail: office@itkor.ru

**Корпоративный центр интегрированной предпринимательской
структуры: проблемы взаимодействия с дочерними и
зависимыми обществами**

К наиболее сложному вопросу, связанному с управлением интегрированными предпринимательскими структурами, относится проблема взаимодействия корпоративного центра (основного общества) с дочерними и зависимыми обществами.

Ключевые слова: интегрированные предпринимательские структуры, нормативно-правовая база, финансовый кризис, центральный аппарат управления компанией, дочерние и зависимые общества.

В современном мире наиболее распространенной формой объединения организаций являются интегрированные предпринимательские структуры. Это связано с тем, что «интеграция в наибольшей степени способствует реализации экономических интересов и удовлетворению потребностей, поскольку она усиливает экономическую мощь и расширяет пространство для применения эффективных хозяйственных решений¹».

Быстрое распространение интегрированных предпринимательских структур в современном мире объясняется также и тем, что данные экономические образования «позволяют реализовать задачи, не решаемые на уровне отдельного предприятия, а также оптимизировать связи между предприятиями и систему управления²».

В связи с широкой распространенностью процессов интеграции в настоящее время одной из самых актуальных проблем корпоративного управления является поиск наиболее оптимальных путей организации взаимодействия корпоративного центра, то есть основного общества, с дочерними и зависимыми обществами в рамках интегрированной предпринимательской структуры.

Интегрированные предпринимательские структуры образуются в процессе глобализации путем слияния и поглощения, в результате чего деятельность таких экономических образований связана с большим объемом работ. Благодаря своим размерам интегрированные предпринимательские структуры оказывают более широкий спектр услуг и в результате этого имеют пре-

¹ Карамнова Н.В. Белоусов В.М. Организационно-экономический механизм устойчивого развития свеклосахарного региона // Экономика сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий, 2009. №9. С.27

² Педенко О.А. Оценка эффективности процесса интеграции при создании холдинговых структур // Финансы и кредит, 2009. №41. С. 65

имущества перед небольшими компаниями. Как утверждает О.Н. Педенко в статье «Оценка эффективности процесса интеграции при создании холдинговых структур»: «Большие технические, технологические и финансовые возможности делают этот бизнес устойчивым, не говоря уже о том, что в нем может осуществляться экономия на масштабе и разнообразии³».

Однако размеры деятельности оказывают не только положительный эффект на организацию и методы управления, но и вызывают определенные проблемы.

Так, например, в силу солидных масштабов и объемов своей деятельности крупные российские интегрированные предпринимательские структуры более консервативны, чем средние компании. Данный тезис, а также описание прочих трудностей, возникающих в сфере функционирования различных интегрированных предпринимательских структур, причём независимо от их вида, формулирует О.Н. Педенко: «Для крупного бизнеса несвойственна высокая восприимчивость к нововведениям, он лишен возможностей к быстрой переориентации на производство нового продукта, к реагированию на изменение общественных потребностей. Помимо этого для него часто характерна жесткость организационной структуры⁴».

Для ответа на поставленный в статье вопрос рассмотрим основные характерные особенности функционирования интегрированных предпринимательских структур, отличающих их от других субъектов предпринимательской деятельности.

Среди наиболее распространенных интегрированных предпринимательских структур на сегодняшний день в мировой практике можно выделить финансово-промышленные группы, холдинги, а также крупнейшие национальные и транснациональные корпорации. Характерной особенностью всех перечисленных выше интегрированных структур, отличающих их от других субъектов предпринимательской деятельности, можно назвать широкий масштаб их деятельности во внешней экономической среде, а также сложную систему внутренней организации бизнес-процессов, которая может включать в себя следующие элементы:

- основное общество/корпоративный центр (головная или материнская компания в соответствии с законодательством страны регистрации), главное назначение которого проявляется в управлении дочерними и зависимыми компаниями посредством участия в их капитале и в работе их высших органов управления;

- дочерние организации, имеющие статус юридического лица, право управления которыми принадлежит основному обществу на договорной основе;

- дочерние организации, вложения в которые производятся в виде инвестиций без прямого участия в управлении;

³ Педенко О.Н. Оценка эффективности процесса интеграции при создании холдинговых структур // Финансы и кредит, 2009. №41. С. 65

⁴ Педенко О.Н. Оценка эффективности процесса интеграции при создании холдинговых структур // Финансы и кредит, 2009. №41. С. 65

– зависимые предприятия, уровень контроля над которыми позволяет основному обществу оказывать влияние на их работу через участие его представителей в органах управления;

– представительства и филиалы без статуса юридического лица/обособленные подразделения.

В связи с этим практика свидетельствует, что успехов в развитии той или иной интегрированной предпринимательской структуры можно достичь лишь в том случае, если равное внимание будет уделяться всем составляющим данного экономического комплекса, в том числе не только эффективно-му управлению в самих дочерних и зависимых обществах, но и их взаимодействию с корпоративным центром. Учитывая изложенное, отметим следующее.

Во-первых, сложившаяся в крупнейших российских акционерных обществах данный момент система управления дочерними и зависимыми обществами со стороны корпоративного центра, как правило, не в полной мере отвечает требованиям сегодняшнего дня и нуждается в серьёзной модернизации с учётом перспектив развития не только российского, но и мирового рынков. В значительной степени выявленные недостатки вызваны несоответствием интеграционных процессов быстрым темпам роста диверсифицированной предпринимательской структуры. Кроме того, в качестве причин, вызвавших необходимость внесения существенных изменений в систему управления дочерними и зависимыми обществами, необходимо привести следующие факторы:

- 1) последствия мирового финансового кризиса;
- 2) быстрый рост конкуренции на российском и международном рынках;
- 3) появление новых информационных и управленческих технологий.

Во-вторых, отсутствие долгосрочной стратегии развития и программы организационного развития негативно сказывается на процессе стратегического планирования и других элементах системы управления дочерними и зависимыми обществами в рамках всей группы компаний. Ключевые дочерние общества должны иметь свои собственные стратегии и планы их реализации, как на ближайшую перспективу, то есть сроком на один год, так и на среднесрочный период, который может длиться от трех до пяти лет. В связи с тем, что интегрированные предпринимательские структуры объединяют различные виды ресурсов, в том числе материальные, трудовые, финансовые, земельные и др., и осуществляют эффективное их использование на определенной территории, то проблема совершенствования системы управления дочерними и зависимыми обществами заключается не столько в улучшении ключевых и вспомогательных бизнес-процессов, сколько в построении единой эффективной системы управления в рамках интегрированной группы компаний в целом.

В-третьих, нормативно-правовая база, регламентирующая взаимодействие центрального аппарата управления основного общества с дочерними и

зависимыми обществами, в значительной степени отсутствует как на высшем, так и на низшем уровне. Формирование локальной нормативно-правовой базы управления дочерними и зависимыми обществами является необходимым условием эффективного функционирования группы компаний в целом.

Однако при этом бюрократические процедуры по согласованию управленческих решений дочерних и зависимых обществ должны быть сведены к минимуму за счёт сокращения круга вопросов, подлежащих согласованию, резкого повышения прав и ответственности руководителей высшего и среднего звена руководства корпоративного центра и дочерних/ зависимых обществ за конечные результаты индивидуальной и совместной деятельности, внедрения чётких регламентов взаимодействия или, другими словами, стандартов сотрудничества основного общества с дочерними и зависимыми обществами, что проявляется в ответах на вопрос: кто, кому, какую информацию и в какие сроки предоставляет? Сюда же входят процедуры оперативного разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникать между различными участниками интегрированной предпринимательской структуры, и другие аналогичные ситуации. Первыми шагами на пути создания локальной нормативно-правовой базы по вопросам взаимодействия центрального аппарата управления основного общества и дочерними/ зависимыми обществами могли бы стать разработка и принятие Политики и Стандарта корпоративного управления, единых для всех участников данной интегрированной предпринимательской структуры.

В-четвертых, на данном этапе информационно-техническое обеспечение многих российских групп компаний не позволяет успешно решать задачи корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами, так как состоит из нескольких плохо интегрированных или вовсе разрозненных комплексов программного обеспечения. Как правило, это связано с большой сложностью систем учета, анализа, бизнес-планирования и контроля, действующих в рамках интегрированной структуры. Именно поэтому создание единого информационного пространства является важнейшей задачей построения эффективной системы корпоративного управления в рамках группы компаний в целом. При этом основная задача не должна «сводиться к простой модернизации оборудования, а должна требовать поиска совершенно новых подходов и управленческих решений стратегического характера⁵».

В-пятых, работа по изучению эффективности интеграционных процессов в рамках всей группы компаний должна вестись постоянно и системно как на уровне центрального аппарата управления основного общества, так и в дочерних и зависимых обществах. Выявленные недостатки и предложения по их устранению, равно как и идеи относительно развития бизнеса группы компаний в целом или его отдельных направлений, должны немедленно анализироваться и рассматриваться на уровне соответствующих должностных лиц и органов управления основного общества и дочерних, и зависимых об-

⁵ Шерешева М.Ю. Информационные системы российских компаний в отраслях с естественной монополией

ществ. Важную роль в этом мог бы сыграть некий координационный коллегиальный орган, осуществляющий управление всей группой компаний. В качестве возможных названий данного управленческого органа можно предложить следующие:

- управляющий комитет;
- координационный совет по вопросам деятельности группы компаний;
- консультативный совет группы компаний и т.д.

Решения данного координационного коллегиального органа носили бы рекомендательный характер, однако при необходимости в последующем оформлялись бы решениями соответствующих органов управления либо внутренними организационно-распорядительными документами, обязательными для исполнения как всеми участниками группы компаний, так, возможно, и некоторой их частью. Основными целями деятельности такого органа являются:

- обеспечение эффективного функционирования системы управления группы компаний в целом;
- улучшение взаимодействия между участниками группы данной компании;
- повышение эффективности работы и увеличение рыночной стоимости группы компаний за счет оптимального использования потенциала каждого из её участников.

Основными задачами деятельности данного совещательного органа можно назвать:

- создание эффективных механизмов управления группой компаний и контроль за деятельностью ключевых дочерних и зависимых обществ и группы компаний в целом;
- рассмотрение и утверждение вопросов стратегического развития группы компаний;
- рассмотрение производственных и финансовых аспектов деятельности группы компаний;
- развитие и координация взаимодействия между участниками группы компаний;
- рассмотрение вопросов, направленных на оптимизацию внутренних бизнес-процессов в группе компаний по функциональным направлениям деятельности.

И наконец, оптимизация системы взаимодействия центрального аппарата управления основного общества с дочерними и зависимыми обществами в рамках группы компаний, связанных имущественными и договорными отношениями, едиными стратегическими целями развития, унифицированной организационной, информационной, кадровой, финансовой, налоговой и другими видами политики, а также общими корпоративными ценностями, может резко повысить общую капитализацию и доходность за счёт эффективного использования всех внутренних и внешних ресурсов, в том числе в результате укрупнения дочерних и зависимых обществ и их выхода на IPO при под-

держке основного общества.

В заключение хотелось бы также отметить, что развитие любой интегрированной предпринимательской структуры должно осуществляться с учётом синергетического эффекта. Т.е. эффективность деятельности всей структуры будет значительно выше, если органы управления основного общества смогут построить систему оптимального взаимодействия со своими коллегами из дочерних и зависимых обществ.

Библиография

1. Карамнова Н.В., Белоусов В.М. Организационно-экономический механизм устойчивого развития свеклосахарного региона // Экономика сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий, 2009. №9.
2. Педенко О.А. Оценка эффективности процесса интеграции при создании холдинговых структур // Финансы и кредит, 2009. №41.
3. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом, 2002. №5.
4. Шерешева М.Ю. Информационные системы российских компаний в отраслях с естественной монополией.
5. Якутин Ю.В. Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность – М.:2006: - с. 240.
6. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность – М, 1999. с. 368.