

Проблемы взаимодействия дочерних зависимых обществ с корпоративным центром

В современном мире успех развития любой предпринимательской структуры зависит не только от размеров деятельности организации, но и от уровня взаимодействия между ее подразделениями. Без сомнения – те организации, в деятельности которых степень сотрудничества и взаимодействия окажется наиболее высоким, будут более конкурентоспособными и устойчивыми в финансовом отношении. Авторами рассмотрены общие тенденции, выявлены основные недостатки, возникающие в сфере взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами, и предложены конкретные меры по улучшению совместной деятельности.

Ключевые слова: конкуренция, интеграционные тенденции, интегрированные предпринимательские структуры, корпоративная организационная структура, центральный аппарат управления компанией, дочерние и зависимые общества.

Целью любой коммерческой организации является получение максимальной прибыли, что, с одной стороны, обуславливает необходимость расширения масштабов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а с другой - является причиной усиления конкуренции.

Роль конкуренции в современном мире трудно переоценить. Она выступает двигателем прогресса в самых различных отраслях производства и общественной жизни. Вместе с тем рост конкуренции на мировом, региональном и страновом уровнях способствует интенсификации интеграционных процессов.

«Интеграционные тенденции, явно обозначившиеся в послевоенной истории экономически развитых стран, и ныне сохраняют свою роль фактора, обеспечивающего успех в конкурентной борьбе, стабильность и наращивание производства, усиление контроля над рыночной ситуацией в условиях глобализации экономических процессов¹».

Однако интерес к данной теме в настоящее время объясняется тем, что успех развития любой предпринимательской структуры зависит не только от масштабов её деятельности, но и от уровня взаимодействия между ее подразделениями. Данный факт в совокупности с тенденцией, сложившейся в настоящее время в мировой экономике, а именно ростом конкуренции, определили цель написания данной статьи.

¹ Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность – М. 1999, С. 10

Помимо указанных причин необходимость рассмотрения данной темы исследования вызвана следующими факторами:

во-первых, такие факторы, как регулярность и систематичность проведения совместной работы центрального аппарата управления основной компании (далее – корпоративный центр) с её дочерними и зависимыми обществами оказывают значительное влияние на развитие интегрированной предпринимательской структуры в целом.

Это объясняется тем, что корпоративному центру и дочерним и зависимым обществам приходится совместно решать многие задачи, что и обуславливает необходимость поддержания высокого уровня взаимодействия. Как правило, в крупных интегрированных предпринимательских структурах корпоративному центру приходится курировать деятельность десятков и даже сотен дочерних и зависимых обществ. Определенное исключение представляют собой лишь некоторые службы основной компании, такие, например, как научно-технический центр или хозяйственное управление, поскольку их деятельность связана с поддержанием контактов с относительно небольшим числом дочерних и зависимых обществ.

Во-вторых, отраслевые службы корпоративного центра обеспечивают взаимодействие с профильными дочерними и зависимыми обществами практически по всем вопросам их деятельности, и соответственно, со всеми или большинством подразделений дочерних и зависимых обществ. Это, с одной стороны, делает данные службы аналогами отраслевых дивизионов, сосредотачивающих в своих руках основные функции управления группами профильных предприятий, с другой стороны - создает дополнительные возможности для дублирования функций отраслевых и линейных подразделений.

Ведущие обеспечивающие подразделения основного общества, такие, как центральная бухгалтерия, кадры, казначейство, подразделения экономической безопасности, управления активами и экономики реализуют возложенные на них профильные обязанности практически по всей группе дочерних и зависимых обществ. В данном случае, безусловно, велики риски потери функциональной управляемости в силу получения искажённой или недостоверной управленческой и финансовой информации, запаздывания ее обработки и принятия соответствующих управленческих решений, недостатков оперативного мониторинга производственной и финансово-экономической деятельности дочерних и зависимых обществ со стороны основного общества, а также в других подобных ситуациях.

В отдельных случаях, реализуя одну из ключевых специализированных функций управления дочерними и зависимыми обществами, департаментам основного общества приходится выполнять широкий перечень обязанностей в области интеграционного взаимодействия, имеющих межотраслевой и комплексный характер. Например, многие структурные подразделения корпоративного центра могут вступать в деловые контакты не только с представителями финансово-экономических, плановых, юридических и производственных подразделений дочерних и зависимых обществ, но также и со службами

логистики и коммерции как этих обществ, так и самого основного общества.

Несмотря на то, что, как правило, интеграционное взаимодействие отдельных производственных департаментов основного общества с дочерними и зависимыми компаниями отстраивается в течение весьма длительного периода, зачастую на протяжении многих лет, тем не менее субъектам интегрированной предпринимательской структуры далеко не всегда удаётся достичь оптимального уровня совместной деятельности в целях реализации общекорпоративных программ развития.

В качестве основных недостатков, связанных с качеством взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами, можно отметить следующие трудности:

- необходимость работать со слишком большим количеством разнообразных бизнес-единиц, отличающихся, например, по профилю или региональной специфике, и их подразделений;
- отсутствие четкой и оперативной системы обмена данными и их интеграции;
- неэффективная организация работы с дочерними и зависимыми обществами в связи с отсутствием необходимых регламентов совместной работы и людских ресурсов;
- стремление дочерних и зависимых обществ переложить решение своих внутрикорпоративных вопросов на основное общество;
- чрезмерная ориентация дочерних и зависимых обществ на интересы собственного бизнеса в ущерб решению общекорпоративных задач;
- различные методологические подходы к управленческой и бухгалтерской отчетности;
- недостаточная компетентность руководства и специалистов как дочерних и зависимых обществ, так и самого корпоративного центра.

Если оценивать качество «горизонтальных» контактов подразделений основного общества между собой, то есть по поводу взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами, то на данном этапе можно утверждать, что в крупнейших российских интегрированных компаниях такое взаимодействие пока либо отсутствует полностью, либо не вполне отлажено.

В качестве предложений по улучшению взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами в рамках интегрированной предпринимательской структуры (типа группы компаний, холдинга и т.п.) можно выделить следующие моменты:

1. Важно сузить перечень ключевых дочерних и зависимых обществ до 15–20 единиц и с ними работать по наиболее полному кругу управленческих задач. Снижение количества основных дочерних и зависимых обществ позволит существенно улучшить контроль за достижением ими плановых производственных и финансово-экономических показателей, устанавливаемых в рамках общекорпоративного стратегического и оперативного бизнес-планирования. Для остальных, менее значимых дочерних и зависимых об-

ществ, возможно, имеет смысл использовать другой, менее детализированный режим корпоративного регулирования и контроля. Реализация данного предложения позволила бы также приблизить организационную структуру предпринимательского образования к дивизиональному типу - с постепенной концентрацией управленческих функций основного общества на регулировании деятельности и организации взаимодействия подгрупп компаний, объединённых по производственному, функциональному или территориальному принципам (субхолдингов).

«Создание отдельных субхолдингов для каждого бизнес-направления позволяет структурировать бизнес по видам деятельности, персонифицировать ответственность управляющих, обособить активы и обеспечить их сохранность от притязаний кредиторов путем перевода во владение "держателей активов", непосредственно не осуществляющих хозяйственную деятельность²».

2. Для реализации строительных и крупных инвестиционных проектов дочерним и зависимым обществам было бы целесообразно создавать соответствующие органы проектного управления, например, проектный офис и управляющий комитет. Наличие в том или ином дочернем и зависимом обществе системы управления крупными инвестиционными проектами, имеющими общекорпоративную значимость, является необходимым условием для принятия инвестиционного решения и на уровне основного общества. Отсутствие такой системы является серьёзным недостатком организации управления инвестиционной деятельностью интегрированной предпринимательской структуры в целом.

3. В дочерних и зависимых обществах целесообразно определить круг лиц, уполномоченных вести переписку с корпоративным центром и подписывать соответствующие документы. Однако, поскольку многие линейные подразделения корпоративного центра, например, коммерции, информационных технологий, перспективного развития и т.д., как правило, взаимодействуют со многими, а не только родственными профильными подразделениями дочерних и зависимых обществ, то вполне очевидно, что суть существующей проблемы зачастую заключается в различиях организационных структур и сферах их компетенции на уровне основного и дочерних обществ. В этой связи было бы желательно предложить провести инвентаризацию существующих организационных структур ключевых дочерних и зависимых обществ с целью их унификации с составом основных и обеспечивающих подразделений корпоративного центра.

4. Многие российские интегрированные структуры нуждаются в оптимизации корпоративной организационной структуры всей группы компаний в целом, в том числе за счёт пересмотра состава ключевых бизнес-единиц, их субординации, кооперационных взаимосвязей, а также уменьшения числа дочерних и зависимых обществ путем их укрупнения и/или вывода неэффективных и непрофильных компаний. Одновременно необходимо повышать

² Еременко Ю. Конструктор эффективности // Журнал «Управление компанией». - 2008. - №3 (март).

управляемость дочерними и зависимыми обществами со стороны корпоративного центра, например, наделяя для этого вице-президентов основного общества по отдельным направлениям бизнеса дополнительными рычагами воздействия на руководителей дочерних и зависимых обществ стимулирующего и/или административного характера.

5. Следует более четко регламентировать функции, права и ответственность в области совместной деятельности корпоративного центра и дочерних и зависимых обществ, при этом необходимо исходить из повышения ответственности руководителей дочерних и зависимых обществ за конечные результаты их деятельности и вклад в общекорпоративные показатели при одновременном предоставлении им соответствующих прав. Также целесообразно разработать подробные четкие регламенты взаимодействия структурных подразделений корпоративного центра и дочерних и зависимых обществ, что способствовало бы ликвидации параллелизма и дублирования функций, а также повышению взаимной исполнительской дисциплины. Ведь в настоящее время в абсолютном большинстве российских интегрированных предпринимательских структур (многопрофильных акционерных обществах) практически отсутствует перечень управленческих работ и операций дочерних и зависимых обществ, согласование с корпоративным центром по которым должно быть обязательным.

6. Также важно создать единое информационное пространство на уровне всех компаний, входящих в интегрированную предпринимательскую структуру с целью получения единообразной и детализированной информации всеми сторонами. Для этого необходимо стандартизировать и автоматизировать прямые и обратные информационные потоки между корпоративным центром и дочерними и зависимыми обществами, в том числе за счёт интеграции отдельных уже существующих модулей, унифицировать положения бухгалтерского и управленческого учета, использовать стандартные формы товаросопроводительных документов, последовательно автоматизировать взаиморасчеты между подразделениями корпоративного центра и дочерними и зависимыми обществами.

7. Необходимо создать единую корпоративную базу контактов сотрудников корпоративного центра и дочерних и зависимых обществ. В частности, было бы целесообразно:

во-первых, уточнить требования к полноте такой базы данных;

во-вторых, повысить качество списков рассылки;

в-третьих, обновлять справочник телефонов и электронных адресов участников интегрированной предпринимательской структуры;

в-четвертых, улучшить систему информирования сотрудников дочерних и зависимых обществ о нормативных документах и письмах, исходящих от основного общества.

8. В целях повышения взаимопонимания субъектов, взаимодействующих в рамках интегрированной предпринимательской структуры, и улучшения общекорпоративной коммуникативной культуры предлагается более ак-

тивно и на систематической основе организовывать служебные совещания в регионах присутствия этой группы компаний. Важно регулярно обсуждать общие проблемы, возникающие в ходе хозяйственной деятельности, использовать единые для направлений бизнеса обучающие и тренинговые программы в системе повышения квалификации, а также принцип вертикальной ротации кадров, то есть регулярное перемещение персонала внутри организации на другие должности и рабочие места (особенно из дочерних и зависимых обществ в корпоративный центр и из корпоративного центра на руководящие должности в дочерних и зависимых обществах).

Подводя итоги, необходимо акцентировать внимание на следующем моменте: при решении проблем, возникающих в сфере взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами в любой крупной интегрированной предпринимательской структуре, важно, чтобы соблюдался принцип синергии интеграционного взаимодействия. Т.е. общий результат совместной деятельности всех субъектов интегрированной предпринимательской структуры должен быть выше итоговых показателей каждой отдельной бизнес-единицы (вне организованной совместной деятельности).

Библиография

1. Козенкова Т. А. Интегрированные финансовые структуры: проблемы и особенности. – М. : Маркетинг, 2007
2. Кони́на Н. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 5.
3. Еременко Ю. Конструктор эффективности // Журнал «Управление компанией». - 2008. - №3 (март).
4. Финансовый менеджмент: Сборник научных статей. Выпуск 4 / Под ред. Н. А. Адамова.. - М.: Российский университет кооперации, 2009. - 72 с.
5. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность – М. 1999, - стр.368
6. Якутин Ю.В. Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность – М.:2006: - с. 240.