

Тетерятников К.С.,
главный научный сотрудник
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка,
E-mail: office@itkor.ru

Методы решения проблем взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами

В современном мире происходит повсеместное усиление конкуренции. Важную роль в обеспечении конкурентоспособности организации играют организационные моменты деятельности компании, особенно скоординированность действий различных подразделений и бизнес-единиц крупной предпринимательской структуры, представляющей собой объединение основного и дочерних/зависимых обществ. Авторами статьи рассмотрены проблемы взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами

Ключевые слова: интеграция, конкурентоспособность, совместная деятельность, интегрированная предпринимательская структура, бизнес-план, корпоративный центр, дочерние и зависимые общества.

В современном мире происходит повсеместное усиление конкуренции, что вынуждает компании развиваться по различным направлениям деятельности, увеличивать объемы деятельности, расширять сферы своего влияния. Особую роль в обеспечении конкурентоспособности и прочности положения на мировом, региональном и национальном рынках оказывает уровень интеграционного взаимодействия субъектов крупной интегрированной и диверсифицированной предпринимательской структуры, т.е. основного общества и его дочерних/зависимых обществ.

«Научный и практический интерес представляют крупные интегрированные структуры, функционирующие в статусе акционерных обществ или государственных унитарных предприятий, ищущие эффективные формы выживания, сохранения своего капитала, производственных мощностей, способности упрочения своих позиций в конкурентной борьбе¹».

Факт, не вызывающий сомнений: конкурентоспособность любой предпринимательской структуры имеет решающее значение для ее последующего развития.

«Потенциал конкурентоспособности уже не отождествляется с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, обеспечивающих долгосрочные преимущества фирмы на товарных рынках. Среди этих факторов важнейшими считаются:

- качество (потребительские характеристики) и цены продажи изделий;
- инновационный потенциал, достаточность производственных и сбы-

¹ Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность – М. 1999, С. 5

товых мощностей;

- наличие долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж²».

Как утверждает Ю.В. Якутин, в рамках данного подхода особенно важным является тот факт, что «к источникам создания конкурентных преимуществ справедливо отнесен рядом исследователей фактор оптимизации внешних и внутренних корпоративных связей³». В этой связи особенно актуальной в настоящее время представляется проблема взаимодействия основного общества (корпоративного центра) с дочерними и зависимыми обществами. Оценку уровня сотрудничества и взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами можно выразить понятием «синергия интеграционного взаимодействия», под которым понимается общий результат совместной деятельности субъектов интегрированной предпринимательской структуры, который превосходит простую арифметическую сумму показателей деятельности каждого из участников этой структуры по отдельности.

Для достижения синергетического эффекта необходимо своевременно выявлять и устранять проблемы, неизбежно возникающие в ходе взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами.

Качество и эффективность интеграционного взаимодействия во многом определяется теми формами, в которых оно осуществляется. Укажем наиболее распространенные формы совместной работы основного, дочерних и зависимых обществ.

Примерно одинаковое соотношение по степени распространенности занимают два вида сотрудничества, а именно:

- взаимодействие в рабочем порядке по возникающим вопросам, вне рамок бизнес-плана или договора;
- взаимодействие по реализации общекорпоративного бизнеса-плана.

Другие виды взаимодействия, хотя и не отличаются высокой популярностью, как два предыдущих, однако применяются также часто. К ним относятся следующие виды сотрудничества:

- постоянный обмен данными по электронной почте;
- участие в деловых совещаниях, проводимых центральным аппаратом управления основного общества;
- взаимодействие в рамках работы наблюдательного совета/совета директоров основного общества в процессе подготовки соответствующих материалов.

Анализ наиболее распространенных недостатков регламентации взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами в рамках крупнейших российских акционерных обществ с государственным участием показал, что институт представительства интересов основного общества в органах управления дочерними и зависимыми обществами в значи-

² Там же, С.16

³ Там же, С.16

тельной степени носит формальный характер, а договоры о совместной деятельности субъектов интегрированных структур практически не используются, что, естественно, существенно увеличивает транзакционные издержки группы компаний в целом, хотя в определённом смысле и способствует снижению рисков для основного общества.

Другим выявленным существенным недостатком в организации взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами на современном этапе является недостаточная регулярность деловых контактов на уровне рядовых исполнителей и руководителей подразделений с аналогичными функциями. В этой связи слишком часто многие текущие вопросы оперативной деятельности приходится решать на уровне корпоративного центра, поскольку действующий в рамках группы компаний порядок значительно ограничивает самостоятельность руководителей дочерних и зависимых компаний в принятии материально ответственных решений.

Кроме того, для российских интегрированных структур характерны следующие недостатки:

- у дочерних и зависимых обществ недостаточно прав для защиты своих экономических и финансовых интересов перед корпоративным центром и внешними заинтересованными лицами;
- между основным обществом и дочерними и зависимыми обществами зачастую отсутствует единый подход к определению структуры, состава и функций управленческих, производственных и вспомогательных подразделений;
- вопросы взаимодействия корпоративного центра и дочерних/зависимых обществ недостаточно регламентированы в их уставных документах;
- между корпоративным центром и дочерними/зависимыми обществами не отработан четкий порядок документооборота.

Большие трудности в рамках сотрудничества корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами возникают в силу отсутствия единой стратегии развития интегрированной предпринимательской структуры. Процедуры согласования корректировок бизнес-планов (преимущественно по ключевым технико-экономическим показателям) необоснованно усложнены, дочерним и зависимым обществам поступает большой поток запросов из основного общества, зачастую дублирующих друг друга, что минимизирует сроки работы по ним и снижает качество предоставляемой корпоративному центру информации, правовая основа для организации взаимодействия дочерних и зависимых обществ с подразделениями центрального аппарата управления основного общества зачастую отсутствует.

Наличие элементов несогласованности в работе подразделений корпоративного центра, дублирование запросов и требуемых отчетов, перекладывание ответственности основного общества на дочерние и зависимые общества по отдельным вопросам – существенные недостатки в сфере взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами, решение которых носит незамедлительный характер.

По мнению авторов, рекомендации в части улучшения методов взаимодействия корпоративного центра с дочерними и зависимыми обществами могут быть следующими:

1. Необходимо повысить качество регламентации взаимодействия всех заинтересованных сторон как в части функций, прав, ответственности, так и сроков решения отдельных вопросов в процессе их согласования, в первую очередь за счёт синхронизации уставов дочерних и зависимых обществ с уставом основного общества и заключения договоров о совместной деятельности (в случае, если выгода от реализации такого договора превышает имеющиеся риски полной и субсидиарной ответственности). Важно также обеспечить единообразие в структуре положений о подразделениях дочерних и зависимых обществ и центрального аппарата управления основной компании, а также в штатных расписаниях, должностных инструкциях.

2. Необходима четкая регламентация взаимодействия в части, касающейся проведения единой согласованной информационной политики в рамках субъектов интегрированной предпринимательской структуры (согласование формы и содержания раскрытия информации).

3. Желательно ввести единый регламент документооборота, требующего согласования на уровне наблюдательного совета/совета директоров, а также единоличного и коллективного исполнительного органов основного общества, что позволило бы существенно повысить оперативность принимаемых совместно решений (как правило, особую тревогу у руководства дочерних и зависимых компаний вызывает затягивание принятия соответствующих решений на уровне правления основного общества).

4. Имеет смысл принять и использовать общие принципы формирования организационных структур управления, гармонизирующих процессы совместных действий всеми субъектами интегрированной предпринимательской структуры.

5. Целесообразно упростить процедуры принятия совместных решений, особенно в части корректировки ключевых технико-экономических показателей бизнес-планов дочерних и зависимых обществ наблюдательным советом/советом директоров основного общества. Например, данный вопрос можно было бы передать на уровень руководителей соответствующих профильных департаментов и казначейства корпоративного центра.

6. Необходимо также провести постепенную децентрализацию ряда управленческих функций и полномочий корпоративного центра, касающихся оперативной деятельности дочерних и зависимых обществ. По нашему мнению, более оперативному и качественному решению совместных вопросов способствовало бы: определение ответственных специалистов корпоративного центра, консультирующих дочерние и зависимые общества по ключевым методологическим вопросам, в частности, в таких областях, как бухгалтерский учет, инвестиции, кадры, юриспруденция и т.д.; создание и развитие института кураторов дочерних и зависимых обществ в центральном аппарате управления корпоративного центра; проведение соответствующего обучения

персонала дочерних и зависимых обществ перед внедрением тех или иных сложных управленческих процедур и технологий, предлагаемых основным обществом для использования всеми субъектами интегрированной структуры.

К числу предыдущих предложений необходимо добавить мероприятия, направленные на расширение круга действующих внутрикорпоративных стандартов. В этом плане было бы целесообразно разработать и принять на уровне всех субъектов интегрированной предпринимательской структуры следующие виды документов:

- общекорпоративное положение об оплате и стимулировании труда работников;
- порядок определения численности сотрудников в подразделениях и службах дочерних и зависимых обществ, аналогичных подразделениям и службам основного общества;
- общие стандарты работы интегрированной предпринимательской структуры;
- стандарт о системе документооборота в рамках интегрированной предпринимательской структуры;
- положение об организации работы по оформлению прав на земельные участки под эксплуатируемые объекты компании и т.д.

Поскольку корпоративное интегрированное взаимодействие может касаться различных видов хозяйственной деятельности, в частности операционной (производственной), торгово-сбытовой, логистической, инвестиционной и т.д., то в том случае, если основным видом деятельности данной предпринимательской структуры является реализация товаров, работ, услуг, то дополнительно к вышеназванным документам, по мнению авторов, целесообразно также разработать и внедрить:

- стандарты учета, хранения, перевозки товаров и продукции, реализуемых предпринимательской структурой, включая типовые формы первичных документов;
- единый порядок взаимодействия корпоративного центра и дочерних/зависимых обществ по согласованию выбора контрагентов на поставку товаров (выполнение работ, услуг и т.д.).

В случае, если под основным видом деятельности данной интегрированной предпринимательской структуры понимается оказание строительных услуг, то дополнительно к основным видам документов, перечисленных выше, предлагается разработать и принять регламент организации конкурса на выполнение подрядных работ в области строительства и положение о ценообразовании.

В заключение хотелось бы отметить, что достижение высоких долгосрочных экономических и финансовых результатов интегрированной предпринимательской структуры возможно только на основе разумного баланса интересов корпоративного центра и дочерних/зависимых обществ. А неотъемлемым условием для этого является эффективная организация и постоян-

ное совершенствование корпоративного управления на уровне всех участников интегрированных бизнес-процессов.

Библиография

1. Богачкова Н.Ю. Реализация экономических преимуществ корпорации в переходной экономике: монография; МУПК, Волгогр. фил. - Волгоград: Изд-во ВФ МУПК, 2000. - 243, [1] с.
2. Климовец О. В. Управление процессами транснационализации корпоративных структур: Монография. - М. : Информ. - внедрен. центр «Маркетинг», 2005. – 410 с.
3. Козенкова Т. А. Финансовые отношения как объект управления в группе компаний // Финансы. - 2007.-№ 9.
4. Поздняков В.Я. Экономика отрасли: учеб. пособие для вузов; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 307, [2] с.
5. Черезов А.В. Рубинштейн Т.Б. Корпорации. Корпоративное управление. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2006. – 478 с.
6. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность – М. 1999, - стр.368.
7. Якутин Ю.В. Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность –М.:2006: - С. 240.