

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 334.764 (571.53)
ББК 65.290.33 (2Р5)

Т.В. СВЕТНИК
*доктор экономических наук, профессор
Байкальского государственного университета экономики и права,
г. Иркутск
e-mail: svetnikt@mail.ru*

Е.М. РОМАНЮК
*аспирант Байкальского государственного университета
экономики и права, г. Иркутск
e-mail: firuse@yandex.ru*

МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

Рассмотрены актуальные вопросы организации взаимодействия корпоративного центра с дочерними компаниями на примере ОАО «Иркутскэнерго». Определено место ОАО «Иркутскэнерго» в корпоративной иерархии компании «Базовый элемент». Предложен термин «иерархический оператор» для характеристики сложившейся модели корпоративного управления. Разграничены понятия корпоративного управления и корпоративного менеджмента. Предложено учитывать цели создания дочерних компаний для совершенствования взаимодействия корпоративного центра и подразделений корпорации.

Ключевые слова: дочерняя компания, зависимое общество, корпоративный центр, корпоративное управление, корпоративный менеджмент.

T.V. SVETNIK
*Doctor of Economics, professor of Baikal National University
of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: svetnikt@mail.ru*

E.M. ROMANUK
*post-graduate student of Baikal National University
of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: firuse@yandex.ru*

METHODOICAL ISSUES OF THE ORGANIZATION OF THE CORPORATE CENTER AND THE AFFILIATED COMPANIES'S INTERACTION

Some topical issues of the organization of the corporate centre with the affiliated companies' interaction by the example of JSC Irkutskenergo are considered. Irkutskenergo place in the corporate hierarchy of the Basic Element Company is defined. The term «Hierarchical operator» is offered to characterize the existing model of the corporate governance. The concepts of corporate governance and corporate management are differentiated. It is offered to consider the purposes of creation of affiliated companies to improve the corporate centre and corporation divisions' interaction.

Keywords: affiliated company, dependent company, corporate centre, corporate governance, corporate management.

Акционерные общества (корпорации) являются основной формой экономической организации российской экономики. В электроэнергетической отрасли практически все организации, осуществляющие произ-

водство, передачу, распределение, сбыт, диспетчирование и управление, — это акционерные общества, для которых вопросы совершенствования системы управления очень актуальны.

В настоящее время корпоративное управление в электроэнергетике переживает период существенных изменений, которые связаны не только с необходимостью решения классических проблем установления баланса интересов разных групп участников — акционеров, менеджеров и других стейкхолдеров, но и с поиском эффективных механизмов организации взаимодействия корпоративного центра (КЦ) с дочерними компаниями (ДК) и зависимыми обществами (ЗО). Ни дочерние компании, ни зависимые общества не являются самостоятельными организационными формами современного российского предпринимательства. Зависимое акционерное общество представляет собой количественно определенную разновидность дочерней компании (наличие у корпоративного центра 20% и более голосующих акций акционерно-

го общества либо обладание 20% величины уставного капитала общества с ограниченной ответственностью), поэтому в корпоративной практике часто используется аббревиатура ДЗО (дочернее зависимое общество).

Ярким примером формирования структуры корпоративного управления и организации взаимодействия с ДЗО в энергетической отрасли является ОАО «Иркутскэнерго». На сегодня ОАО «Иркутскэнерго» располагает 100% долей в уставном капитале 22 дочерних компаний и включает одно зависимое общество, которые осуществляют вспомогательное производство и являются бизнес-единицами компании. Подразделения, осуществляющие основное производство (производство и генерацию электро- и теплоэнергии), имеют статус филиалов. Их деятельность в данной статье не рассматривается.

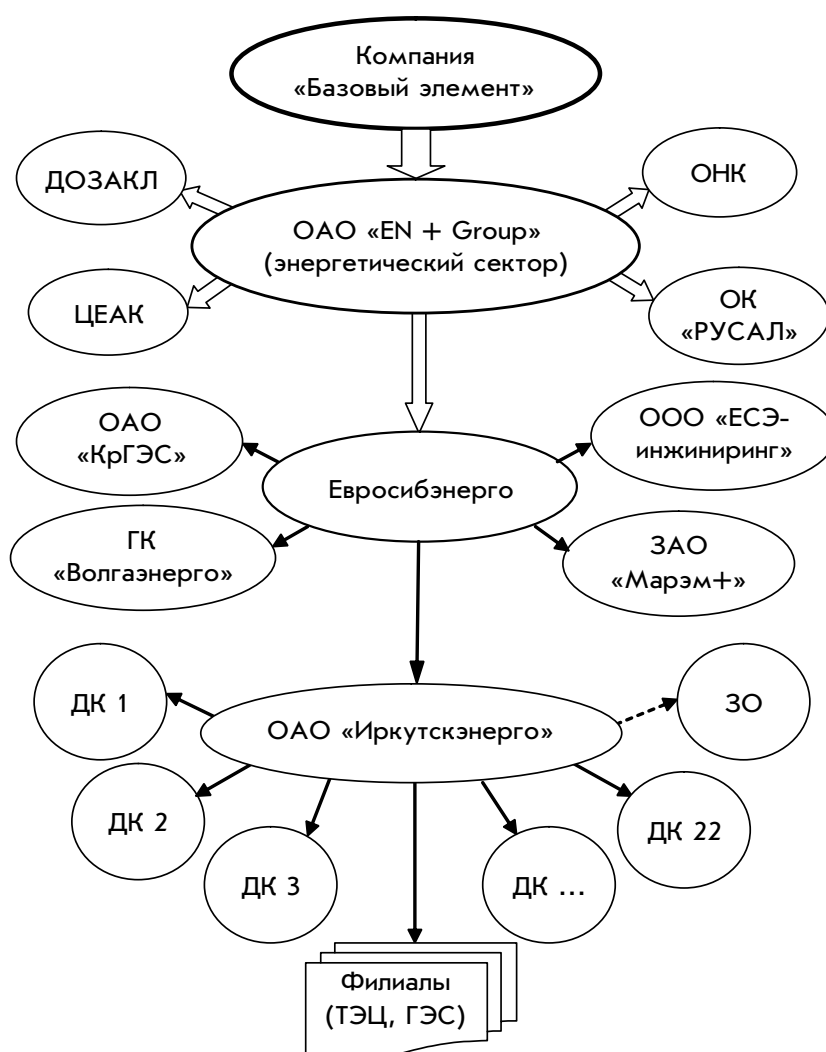


Рис. 1. Место ОАО «Иркутскэнерго» в корпоративной иерархии компании «Базовый элемент»

Электроэнергетические компании в России имеют многоуровневую систему собственности и управления, которая для ОАО «Иркутскэнерго» представлена на рис. 1.

Механизм взаимодействия корпоративного центра с внешними и внутренними подразделениями зависит от вида модели этого центра и места его в структуре корпорации. Головные офисы в иерархии, представленной на рис. 1, выполняют функции, содержание которых определяется моделью корпоративного центра: формирование корпоративного бизнес-портфеля и повышение его эффективности, управление стоимостью и источниками финансирования, формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами и т.д.) и др. Воспользуемся разработками консультаци-

онной группы компании «McKinsey», предложившей четыре модели корпоративного центра (табл. 1).

Графическая интерпретация данных моделей представлена на рис. 2 [1].

Модели «Инвестор» на рис. 2 соответствует модель «Финансовый холдинг» в табл. 1, в которой осуществляется управление самостоятельными бизнес-единицами, имеющими крайне слабые связи с головным офисом. Функции корпоративного центра в данной модели заключаются в формировании портфеля бизнесов, их предпродажной подготовке, определении финансовой политики и общих целей развития. При этом головной офис не пытается координировать деятельность бизнес-единиц или получать синергетические эффекты (рис. 3).

Таблица 1

Характеристика моделей корпоративного центра

Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Приобретение недооцененных компаний и их реструктуризация	Разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой бизнес-единицы проявляют собственную инициативу	Использование первоклассных функциональных знаний и навыков при проверке стратегий, разработанных функциональными отделениями бизнес-единиц	Выдвижение предложений по реализации основных инвестиционных и модернизационных программ, а также руководство этими программами
Вмешательство в деятельность подразделений в виде исключения только для того, чтобы добиться поставленной цели			
Продажа приобретенных ранее компаний при достижении оптимального соотношения цена–время	Вмешательство в деятельность подразделений в целях проверки бизнес-логики и развития дополнительной инициативы	Вмешательство в деятельность подразделений в целях координации взаимодействия или достижения синергетического эффекта	Вмешательство в деятельность подразделений в форме ежемесячной проверки всех финансовых и операционных параметров, а также принятия основных решений

Источник: [2].



Рис. 2. Модели корпоративных центров

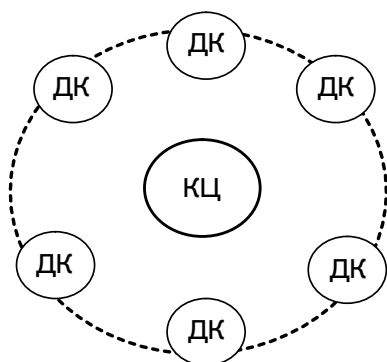


Рис. 3. Модель «Инвестор»

Модель «Оператор» обычно предлагает развитие не одного направления бизнеса, а нескольких прибыльных направлений, активное участие в решении стратегических и оперативных вопросов, нацелена на долгосрочное ведение бизнеса и ориентирована на повышение его эффективности (рис. 4).

Между этими диаметрально противоположными моделями располагаются модели «Стратегический архитектор/стратег» и «Стратегический контролер/капитализатор». Корпоративный центр, работающий по модели «Стратегический архитектор/стратег», выполняет две основные функции. Во-первых, он вырабатывает общую концеп-

цию, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой для развития собственной инициативы. Во-вторых, он осуществляет мониторинг их бизнеса, периодически инициируя дискуссии по вопросам определения общей стратегии подразделений, а также проводя выборочную ревизию их наиболее важных стратегических решений. Головной офис, выбравший для себя роль стратегического контролера/капитализатора, делает акцент на тщательном и часто функциональном анализе стратегий бизнес-единиц и предпринимает значительные усилия с целью достижения синергетического эффекта и предоставления различным подразделениям компании общих услуг.

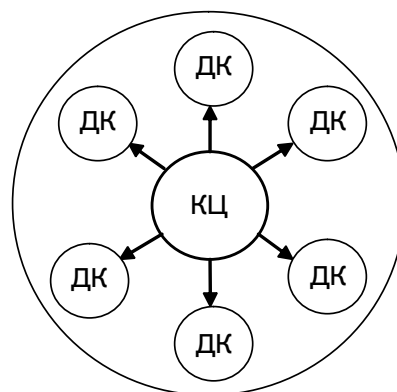


Рис. 4. Модель «Оператор»

Таблица 2

**Взаимодействие корпоративного центра
с бизнес-единицами в разных моделях управления**

Признак модели	Модель			
	Оператор	Стратегический контролер	Стратегический архитектор	Финансовый холдинг
Степень интеграции деятельности	Высокая (единственное бизнес-направление)	Средняя (совместное использование элементов бизнес-системы)	Слабая (совместное использование сходных умений и навыков)	Интеграция отсутствует
Содержание типичного бизнес-портфеля	Одно основное бизнес-направление	Два или три тесно связанных между собой основных направления	Три и более взаимосвязанных, но финансово независимых направления	Множество различных, совершенно не связанных между собой направлений
Главный разработчик стратегии принятия решений	Только центр	Центр вместе со структурами, в рамках которых развиваются соответствующие бизнес-направления	Подразделение	Бизнес-единица
Цели функционирования бизнес-единиц	Только операционные	Стратегические и финансовые кратко- и долгосрочные	Стратегические, прежде всего долгосрочные	Финансовые краткосрочные
Вмешательство центра в деятельность бизнес-единиц	Сильное	Среднее	Слабое	С целью купить/продать, нанять/уволить

Источник: [2].

Выбор модели «Стратегический архитектор/стратег» или «Стратегический контролер/капитализатор» зависит от степени интеграции бизнес-направлений и интенсивности взаимодействия между подразделениями (табл. 2).

ОАО «Иркутскэнерго» в целом является системой с единственным ключевым бизнес-направлением — производство и генерация электро- и теплоэнергии. Как головное предприятие оно совместно с дочерними компа-

ниями и зависимым обществом осуществляет разработку стратегии развития бизнес-единиц в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Специфика сферы энергетики требует постоянного контроля деятельности как внутренних, так и внешних подразделений; соответственно, вмешательство головного подразделения в деятельность ДЗО оказывается весьма сильным. Таким образом, взаимодействию ОАО «Иркутскэнерго» как корпоративного центра с подразделениями в

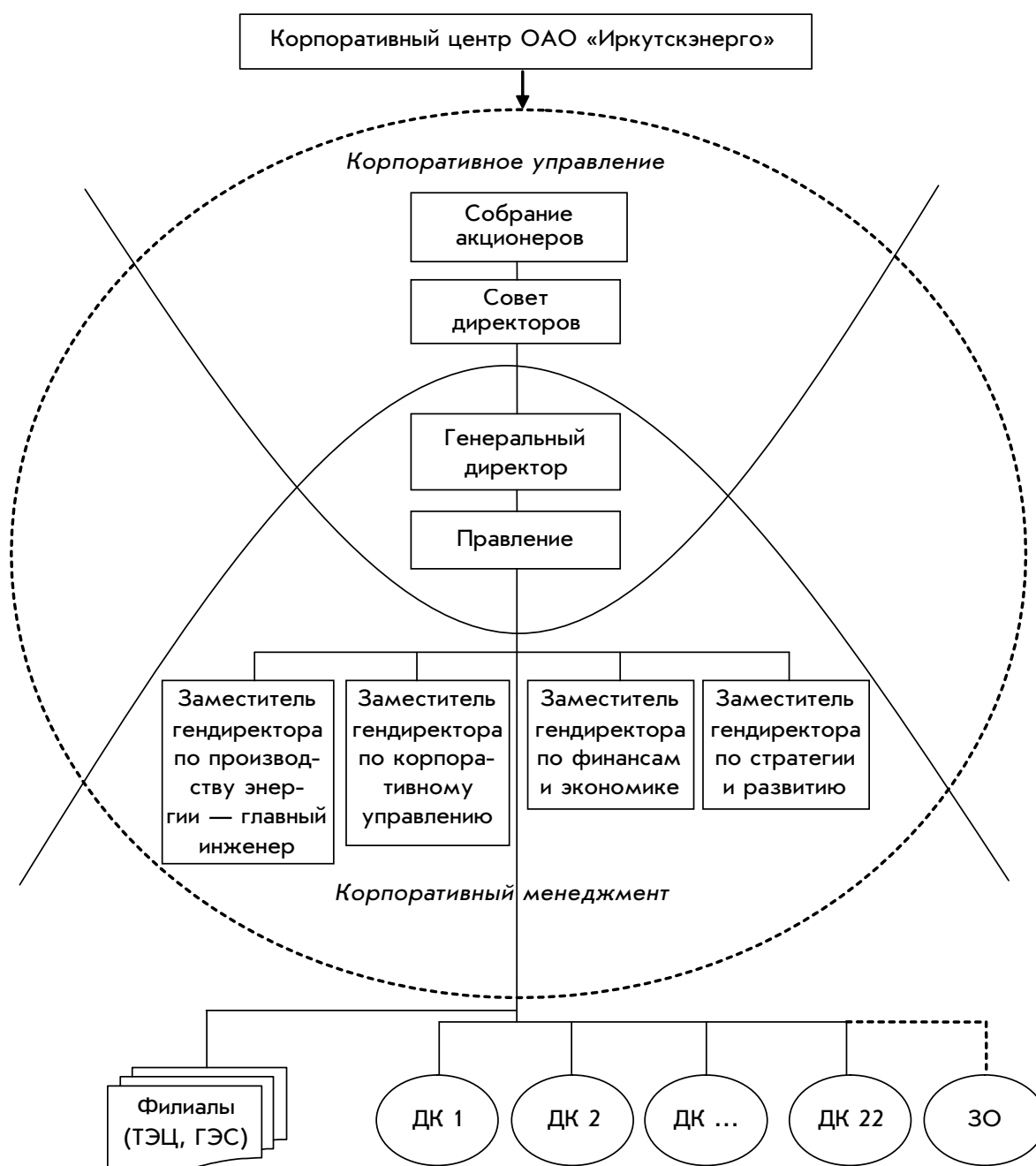


Рис. 5. Границы корпоративного управления, корпоративного менеджмента и корпоративного центра в ОАО «Иркутскэнерго»

наибольшей степени присущи черты модели «Оператор». С учетом вертикали управления, представленной на рис. 1, можно утверждать, что в данном случае имеет место модель управления «Иерархический оператор». Введение этого термина позволит более точно отразить сущность корпоративных отношений в электроэнергетике.

В свою очередь 50,2% величины уставного капитала ОАО «Иркутскэнерго» принадлежит ОАО «Евросибэнерго» [4], которое представляет собой структурное подразделение компании «Базовый элемент» (ОАО «EN + Group») [3] (см. рис. 1). Следовательно, ОАО «Иркутскэнерго» является одновременно корпоративным центром по отношению к собственным ДЗО и дочерним предприятием по отношению к структуре компании «Базовый элемент». Таким образом, суть участия корпоративного центра электроэнергетики в деятельности подразделений зависит от степени вмешательства головного офиса в деятельность бизнес-единиц.

В настоящее время наблюдается смешение понятий «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент». Нами предлагается схема, определяющая их границы на примере ОАО «Иркутскэнерго» (рис. 5). Также в схеме показано место корпоративного центра по отношению к дочерним компаниям, зависимому обществу и филиалам.

Традиционно считается, что оптимальная степень участия корпоративного центра в деятельности подразделений зависит от четырех факторов:

- сущность основных решений, принимаемых в компании;
- структура отрасли, в которой действует фирма;
- эффективность бизнеса (эффективность деятельности корпоративных бизнес-единиц и их способность генерировать масштабные и непрерывные денежные потоки и прибыль);
- степень зрелости компании.

На наш взгляд, в этот перечень нужно добавить цели, которые корпоративный центр преследует, выделяя дочерние компании и включая в свой состав зависимые общества. Филиалы компании — это ее производственные подразделения, являющиеся с точки зрения финансовой структуры центрами затрат. Дочерние компании и зависимые общества должны стать эффективными центрами получения прибыли, для этого они и создаются. Поэтому с целью совершенствования взаимоотношений корпоративного центра компании с ее подразделениями управленческие и экономические вопросы должны решаться в тесном взаимодействии. По динамике получаемой прибыли можно судить об эффективности деятельности корпоративного центра.

Список используемой литературы

1. Сироткин Д., Печерский А. Типовые модели, типовые проблемы управления // Эффективные стратегии развития холдингов: материалы науч.-практ. конф., Киев, 1–2 марта 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/models&troubles.shtml>.
2. Фут Н., Хэнсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. 2003. № 1. С. 49–55.
3. URL: <http://www.basel.ru>.
4. URL: <http://www.irkutskenergo.ru>.

Bibliography (transliterated)

1. Sirotkin D., Pecherskiy A. Tipovye modeli, tipovye problemy upravleniya // Effektivnye strategii razvitiya holdingov: materialy nauch.-prakt. konf., Kiev, 1–2 marta 2007 g. [Elektronnyi resurs]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/models&troubles.shtml>.
2. Fut N., Khensly D., Lendsberg M., Morrison R. Rol' korporativnogo tsentra // Vestnik McKinsey. 2003. № 1. S. 49–55.
3. URL: <http://www.basel.ru>.
4. URL: <http://www.irkutskenergo.ru>.