

Развитие интегрированных корпоративных структур в контексте реструктуризации

© 2010 Е.М. Козлова

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kem-upravlenie@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы развития интегрированных корпоративных структур, переход их на другой качественный уровень в новых экономических условиях с применением механизма реструктуризации.

Ключевые слова: интегрированные корпоративные структуры, реструктуризация, корпоративный центр, бизнес-единица, системный подход.

Основной тенденцией современного экономического развития является активное формирование и функционирование интегрированных корпоративных структур (ИКС). Глобализация экономики в современном мире в большинстве своем обеспечивается активным расширением границ и географии ИКС. Транснациональные компании в XX и начале XXI в. вели в основном экстенсивную политику, их внутреннее управление было в большинстве своем статичным; однако изменение экономической ситуации и мировой финансовой кризис ставят новые задачи и предоставляют иные возможности для ускорения изменений в ИКС их адаптации к новой экономической и конъюнктурной ситуациям на рынке. Текущее направление развития интегрированных корпоративных структур имеет ряд тенденций, находящихся в прямой зависимости от сформированной на тот момент конъюнктуры рынка. Особого внимания заслуживают развитие интеграции однородных по отраслям предприятий, наличие единого управляющего центра и потеря хозяйственной независимости, развитие интеграции в части разнородных предприятий при наличии единого финансового центра и сохранении хозяйственной независимости. Главная тенденция современного рынка интеграции - сложность управления ИКС при достижении цели повышения стоимости компаний.

До наступления мирового финансового кризиса собственники ИКС недостаточно обращали внимание на эффективность оперативного управления и экономическую обоснованность тех или иных приобретений, вполне окупавшиеся сверхприбылями и верой в почти безграничный рост рынков, в настоящий момент ситуация изменилась на противоположную. На сегодняшний день сжимается спрос на продукцию, а обслуживание долговой нагрузки в условиях ограниченного доступа к финансовым ресурсам определяет устойчивость организаций¹. Повышение финансового

риска подталкивает руководителей и собственников ИКС к более внимательному подходу к оценке компании как объекту инвестиций. Основопологающими факторами того или иного решения представляется эффективность оперативного и стратегического управления. Как показывает анализ исследований, недостаточна систематизация структурного управления интегрированной корпоративной структурой, поскольку адаптация к рыночным условиям и, как следствие, оперативность взаимодействия различных подразделений во многом определяют конечный экономический результат всей ИКС, и данный процесс становится фундаментом эффективного управления. В результате возрастает роль корпоративного центра, обеспечивающего развитие интегрированных промышленных структур. Роль корпоративного центра (КЦ) и функции, которые ему присущи, оказывают существенное влияние на бизнес-единицы на протяжении всей деятельности ИКС. Основной задачей КЦ является реализация стратегии своевременным (гибким) приведением в соответствие друг другу параметров внешней и внутренней сред путем адаптации структуры и распределения функций. В управлении под данным процессом понимаются категории централизации и децентрализации управления. В условиях адаптации к новой экономической ситуации можно столкнуться с типичными проблемами в управлении: излишняя централизация функций управления в КЦ и, как следствие, потеря конкурентоспособности; значительная децентрализация - потеря контроля в управлении; итогом данных состояний может быть снижение прибыльности ИКС, развитие бизнес-единиц подчинено случайному характеру.

Системное решение данных проблем требует первично определить масштаб и формат изменений во взаимодействии и распределении функций управления между корпоративным центром и бизнес-единицами, что позволит сокра-

тить время на сами изменения и определить адресность каждого бизнес-процесса. Анализ распределения функций управления между корпоративным центром и бизнес-единицами в различные периоды времени интересовал консультантов крупнейшей консалтинговой компаний. Определение основных задач корпоративного центра, его роли в процессе увеличения стоимости ИКС находит отражение в исследованиях российских и зарубежных ученых. По данной проблематике за последние 20 лет написано не менее 7 монографий, защищено не менее 20 кандидатских и 5 докторских диссертаций, опубликовано не менее 100 статей в журналах.

Среди крупнейших консалтинговых компаний, занимавшихся исследованиями в области корпоративного центра, числятся KPMG, PriceWaterHouse Coopers, McKinsey, Ernst & Young.

В 2008 г. проведено исследование KPMG об определении роли корпоративного центра в процессе управления компанией. В нем приняли участие 49 крупных компаний холдингового типа. В данном исследовании под холдингом понимается компания, в управленческой организационной структуре которой выделены бизнес-единицы, подчиняющиеся в той или иной степени корпоративному центру. По итогам исследования 49% респондентов отметили приоритетной областью при построении эффективного управления распределение функций и полномочий между корпоративным центром и бизнес-единицами, контроль над деятельностью бизнес-единиц отметили 41% респондентов.

Среди функций корпоративного центра был выделен минимально необходимый набор для осуществления общего управления группой компаний. Эти функции характерны для любого холдинга вне зависимости от размера и отраслевой принадлежности. К ним относятся: взаимодействие с инвесторами и акционерами; взаимодействие с государственными органами; связи с общественностью; стратегическое планирование; организационное развитие; управление слияниями и поглощениями.

Изменение роли корпоративного центра обусловлено необходимостью ускоренного развития холдинга и задачей повышения конкурентоспособности бизнес-единиц; 81% участников указывают именно этот фактор в качестве наиболее значимого.

В 2003 г. международной консалтинговой компанией McKinsey проведено исследование в области определения роли корпоративного центра. Данное исследование явилось адаптацией внутреннего методического материала компании

McKinsey, подготовленного в 1990 г. Исследователи выделили основные функции, которые связаны с особенностями деятельности корпоративного центра в рамках создания стоимости для акционеров:

- формирование корпоративного бизнес-портфеля;
- повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля;
- управление стоимостью и источниками финансирования;
- формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т.д.).

Исследователи компании McKinsey полагают, что, как будут собраны материалы о взаимосвязях бизнес-единиц и способах вмешательства головного офиса в их деятельность, можно приступить к определению функций, выполняемых корпоративным центром в настоящее время, и к разработке вариантов их изменения в будущем. Анализ текущей деятельности корпоративного центра предполагает инвентаризацию задач корпоративного центра, анализ должностных инструкций.

Другая крупнейшая консалтинговая компания Ernst&Young в своих исследованиях интегрированных корпоративных структур большое внимание уделяет распределению финансовой функции между корпоративным центром и бизнес-единицами. Консультанты компании уверены, что управление группой компаний возможно только на базе своевременной и качественной информации, которая генерируется в основном в рамках финансовой функции. Кроме того, управление будет эффективным лишь при наличии регламентированных процедур централизации/децентрализации хозяйственных операций, активов и обязательств. Рассмотрением вопросов централизации и децентрализации управления занимается также мировая консалтинговая компания PriceWaterhouseCoopers. В своем исследовании в 2006 и 2008 гг. консультанты выделяют две модели роли корпоративного центра: роль оперативного управления и роль финансового инвестора. В свою очередь, финансовый инвестор занимается управлением портфелем ИКС, продажей бизнес-единиц, поиском выгодных объектов для поглощения, постановкой финансовых задач для всей ИКС. При оперативном управлении корпоративный центр выполняет ряд функций общего управления.

Мировые консалтинговые компании единодушны в выделении роли корпоративного центра в ИКС, в определении минимально необходимого набора функций, однако они разнятся в классификации ролей КЦ, приведении соответ-

ствия роли КЦ и выполняемых функций; во многих исследованиях установлен перечень проблем, возникающих при излишней централизации или децентрализации управления, определены стратегии внедрения изменений. Рассмотрены варианты как комплексного подхода к распределению функций, так и с выделением его составляющих. Многие исследователи и консультанты достаточно подробно описывают итоговое желаемое распределение функций, другие - начальное положение дел в ИКС; отсутствие комплексного видения "пути от точки А в точку Б" приводит к нарушению системности исследования. Следовательно, до того как изменить объект, необходимо описать все итерации реструктуризации. Реструктуризация ИКС является тем "путем" из точки А в точку Б и представляет собой в широком смысле изменение структуры и способов организации системы.

Реструктуризация в ИКС отличается от реструктуризации в иных структурах значительным количеством объектов, которые находятся в многообразных формах связей друг с другом. Следовательно, особую сложность представляют изменение типов связей, предвидение последствий данных преобразований и оценка целостности системы. Определение целостности ИКС должно основываться на обнаружении интегративных свойств, на полноте охвата явлений, сущности интеграции, процесса новообразований, структурных уровнях и др.² Системность исследования реструктуризации ИКС позволит установить степень организации интегрированной структуры как системы, включающей различные иерархические уровни и функциональные связи.

Во-первых, системный анализ реструктуризации ИКС должен сформировать определение целостности ИКС. С точки зрения методологии системного подхода, целостность - это атрибутивный, т.е., внутренне присущий, признак системы³. С точки зрения управления, целостность - функциональное свойство системы, ее параметр, который может проявляться в различной степени, вплоть до полного исчезновения⁴. При проведении реструктуризации интегрированных структур особенно необходимо управлять параметрами целостности, так как это оказывает значительное влияние на функционирование самой системы, а также определяет ее дальнейшее существование. При условии, что реструктуризация является промежуточной итерацией при переходе из одного в иное качественное состояние системы, актуальность целостности приобретает значительный вес. Целостность для ИКС представляется рассмотрению через понятие эмерджентности в границах выделенных функций и

состоит в том, что объединение частей в систему порождает у нее новые свойства, присущие только ей, не сводящиеся к свойствам частей и существующие, пока система составляет одно целое. Целостность системы ИКС формируется из различных признаков: границ, эмерджентности, автономности, функциональности; они достаточно тесно связаны друг с другом и частично перекрывают друг друга. Сам их перечень может быть расширен в зависимости от задач исследования, но в большинстве своем данный набор необходим для определения целостности системы и является шагом на пути конкретизации проблем целостности ИКС.

Следующим этапом системного анализа в создании реструктуризации ИКС является определение иерархии системы в процессе изменений. При создании адаптационного механизма реструктуризации существенное воздействие внешней среды на ИКС предполагает ответную реакцию. Особенность интегрированных структур проявляется в суммарной реакции в зависимости от уровня иерархии. Любая система состоит из элементов, каждый из которых предназначен для решения определенных подцелей или подзадач. Интегрированная структура имеет свою общую цель, принятую всей группой, ее элементы представляют подсистемами, имеющими собственные подцели и собственные результирующие показатели деятельности. Общая цель ИКС достигается путем взаимодействия подцелей элементов системы. Цель ИКС определяет функционирование всего интеграционного образования, а подцели элементов - функционирование бизнес-единиц. Для оценки ИКС достаточно анализировать всего три уровня (рис. 1).

Иерархические уровни системы ИКС содержат в себе первый уровень - управления элементами системы - и представляется корпоративным центром, а также второй уровень - управляемых элементов, которые в иерархии выступают бизнес-единицами. Безусловно, данная схема представляет собой упрощенный механизм распределения иерархий, так как в крупных ИКС может варьироваться число корпоративных центров, которые, в свою очередь, могут иметь различные уровни иерархии. Роль инвесторов и собственников значительно возрастает в процессе реструктуризации ИКС, так как эффективность процесса изменений и результирующих показателей имеет прямо пропорциональную зависимость от стоимости бизнеса, т.е. непосредственно затрагивает интересы инвесторов и собственников. В данном случае иерархия функционирования ИКС в период реструктуризации изменяется в связи с нарастанием роли операционной

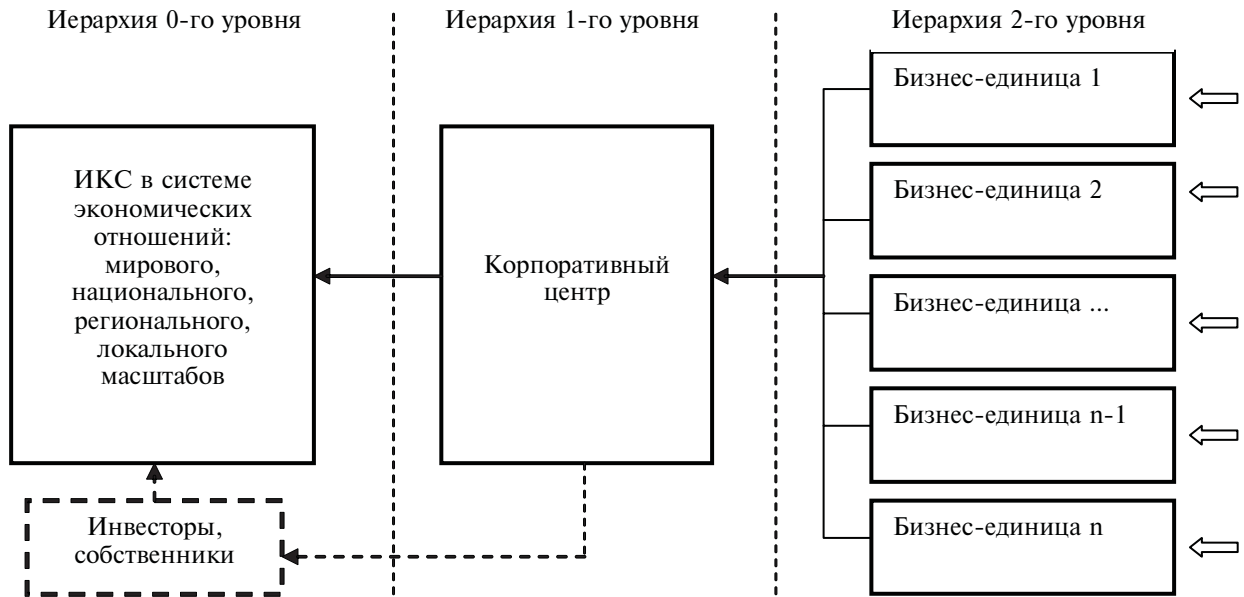


Рис. 1. Иерархические уровни системы ИКС

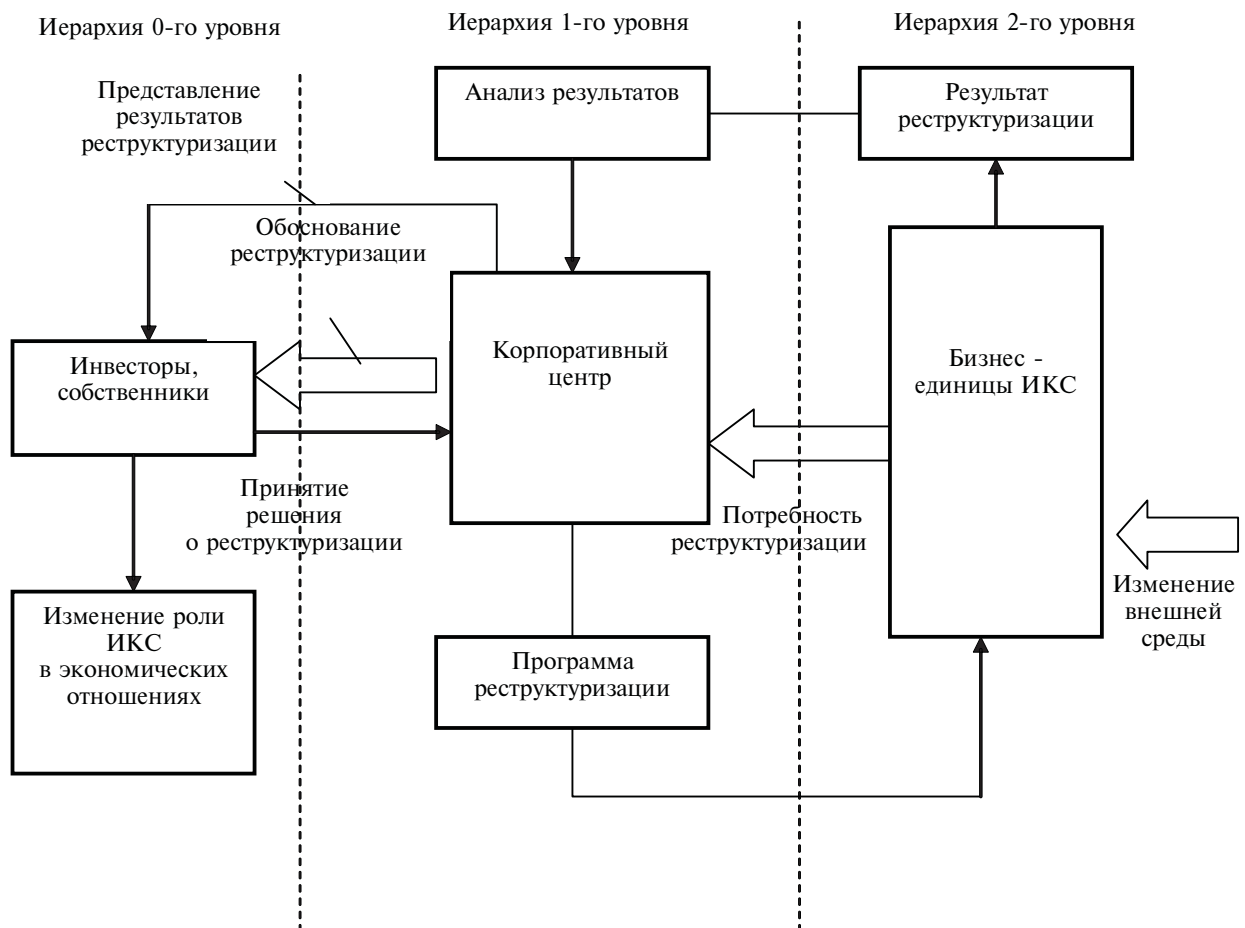


Рис. 2. Внутренняя операционная иерархия ИКС в процессе реструктуризации

составляющей, с нарастанием принципа взаимодействия. Становится очевидным, что, не вскрыв составляющие внутренней операционной иерархии системы в процессе реструктуризации, достаточно сложным будет достижение цели системного подхода - обеспечение единства в исследовании реструктуризации системы, уровней функционирования с характеристикой элемента, играющего роль в данном функционировании (рис. 2). Создание четко обозначенной иерархии ИКС в процессе реструктуризации позволяет решить проблему сроков реструктуризации, являющихся основным индикатором успешности изменений. Достигается это за счет назначения ответственных на всех направлениях процесса изменений, позволяя уменьшить неопределенность, повышая ответственность и обеспечивая своевременное принятие решений. При этом необходимо обеспечить четкое понимание функционала всех участников процесса, их связи и взаимодействие. Помимо того, системность ИКС раскрывается в основном через связи. Наиболее распространенными механизмами связей в период реструктуризации ИКС являются: связи преобразований, реализуемые путем непосредственного взаимодействия бизнес-единиц, а также связи преобразований, реализуемые опосредованно через КЦ; последние представляются в форме управленческих решений, принимаемых в рамках всего интеграционного образования.

Данные управленческие решения затрагивают изменение степени централизации функций управления, а также изменение стратегических параметров развития (виды деятельности, цели и задачи, система управления).

Таким образом, системный подход к рассмотрению реструктуризации ИКС позволяет отразить направление перечня мероприятий в период реструктуризации ИКС, основные уровни преобразований, взаимодействие различных единиц, возможные результаты изменений, четко обозначить ответственных за тот или иной бизнес-процесс, а также сроки его реализации. Результатом системного анализа стало определение целостности системы ИКС, гранич выделенных функций, влияния рыночной среды на механизм реструктуризации ИКС, иерархических уровней, внутренней операционной иерархии, что позволяет комплексно производить изменения, учитывая множество факторов и определяя конечные цели.

¹ Егорова Е. Корпоративное управление: тенденции в условиях кризиса // Консультант. 2009. № 11.

² Системные исследования. М., 1977. С. 5-29.

³ Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменнова [и др.]. М., 2001.

⁴ Крылатков П.И. Промышленное предприятие как целостное системное образование // Вестн. УГТУ - УПИ, Экономика и управление. 2008. № 3 (92). С. 4-11.

Поступила в редакцию 08.02.2010 г.