

Бухонова С.М.

докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой финансового менеджмента

Дорошенко Ю.А.

докт. экон. наук, профессор., зав. кафедрой стратегического управления

Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова

ЦЕНТР, ЦЕНТР, Я ТВОЯ ДОЧКА

создание корпоративного центра и структурных звеньев интегрированной корпорации

Говоря о схеме построения организации, наиболее часто выделяют структуру производства и структуру управления. Интегрированные корпоративные структуры (ИКС) представляют собой более сложные системы бизнес-процессов, чем отдельные предприятия. Поэтому экономико-организационный механизм развития интегрированной корпорации целесообразно рассматривать во всей совокупности механизмов функционирования следующих структур: производственной, технологической, юридической, финансовой, социальной, информационной, структуры управления, организационной структуры. Выделенные типы структур делают описание организационно-экономического механизма ИКС более системным и упорядоченным.

Теоретически одной из особенностей холдинговой компании является то, что головная организация холдинга не обладает сколь либо значимыми нефинансовыми активами производственного назначения, а оставляет за собой лишь владение (holding) контрольными пакетами акций дочерних предприятий. В результате основные операции головной компании сводятся к финансовому контролю за деятельностью предприятий группы, получению дивидендов, покупке-продаже акций. В последние годы шел процесс активного формирования ИКС на базе естественных монополий, в частности, газопромышленного комплекса (ГПК). Относиться к нему можно по-разному, однако, это объективная реальность, и с ней необходимо считаться и использовать как инструмент экономического роста.

Компании ГПК, экономический потенциал которой используется как база формирования ИКС, отводится весьма активная роль в управлении интегрированной корпорацией. Это объясняется тем, что основная экономическая цель формирования ИКС – вывод из кризисного состояния предприятий тех отраслей, которые являются приоритетными с точки зрения регионального развития. Для достижения этой цели используются инвестиционная, трудовая и инновационная компоненты экономического потенциала корпоративного центра.

Вместе с тем, в основе создания корпоративного центра и структурных звеньев ИКС лежит перераспределение отношений собственности, в результате чего формируется юридическая структура корпорации. Механизмы реализации прав собственности позволяют головной компании, как основному центру инвестиций, аккумулировать финансовые ресурсы

корпорации и осуществлять инвестиционный маневр, направляя их в те предприятия ИКС, которые наиболее нуждаются в обновлении основных производственных фондов (ОПФ) или расширении производственных мощностей в связи с ростом спроса на их продукцию. Поэтому необходимо осветить некоторые аспекты корпоративного контроля, лежащие в основе создания ИКС.

Корпоративным центром ИКС является *управляющая компания*, где в качестве основного учредителя могут выступать одна или несколько компаний, входящих в ГПК, например, региональная компания по реализации газа. Кроме того, не исключен вариант приобретения долей участия в капитале управляющей компании другими заинтересованными в создании холдинга субъектами: администрацией региона, предприятиями – потенциальными участниками создаваемой ИКС (очевидно, что для приобретения акций управляющей компании эти предприятия должны быть финансово здоровыми и обладать соответствующими ресурсами). Акции управляющей компании распределяются между учредителями по закрытой подписке, чтобы исключить ситуацию потери контроля над ней. Состав участников управляющей компании должен быть подобран таким образом, чтобы все они были заинтересованы в достижении основной цели создания ИКС и ее стабильной работе.

Несмотря на то, что нами выделено несколько групп возможных учредителей управляющей компа-

основные операции
головной компании
холдинга сводятся
к финансовому контролю
за деятельностью
предприятий группы,
получению дивидендов
и покупке-продаже акций

нии, на практике наиболее крупными вкладчиками могут стать только компании ГПК. Инвестиционные возможности региональных бюджетов, как и бюджетов большинства предприятий реального сектора экономики, крайне ограничены, а для банков и других финансово-кредитных учреждений вклады в управляющую компанию не обладают большой инвестиционной привлекательностью, так как создание ИКС не обещает значительных экономических эффектов в краткосрочной перспективе. Напротив, экономический потенциал ГПК, учитывая благоприятную для России конъюнктуру на мировых рынках энергоносителей, позволяет осуществлять инвестиции в развитие предприятий сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности.

Перед управляющей компанией ИКС стоят следующие задачи:

- создание эффективной системы управления бизнесом ИКС в соответствии с принятой стратегией развития;
- проведение технического и технологического перевооружения предприятий на основе реинвестирования совокупной прибыли ИКС, а также привлечения капитала сторонних инвесторов;
- координация ресурсно-сырьевого обеспечения ИКС путем разработки рациональных схем логистики;
- контроль качества продукции предприятий-производителей;
- централизованное управление финансовыми потоками;
- сквозное внутрихозяйственное бюджетирование;

стратегические задачи,
стоящие перед
управляющей компанией,
должны определять
ее внутреннюю
организационную
структуру

– управление торговым домом, обеспечивающим продвижение на рынках конечных товаров;

– облегчение доступа сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий (или предприятий других отраслей в зависимости от отраслевой специализации региона) к ресурсам банков, лизинговых компаний и других финансово-кредитных учреждений.

Стратегические задачи, стоящие перед управляющей компанией, должны определять ее внутреннюю организационную структуру. Целесообразным будет выглядеть включение в состав корпоративного центра функциональных служб, обеспечивающих координацию деятельности предприятий ИКС, а также департаментов по продуктовой и территориальной направленности.

К числу централизованных функциональных служб относятся, например, централизованная бухгалтерия, финансово-инвестиционный отдел, планово-экономический отдел, отдел кадров, научно-техническая библиотека, отдел стан-

с юридической точки
зрения все участники ИКС
становятся дочерними
хозяйственными
обществами
по отношению
к управляющей компании

дартизации, исследовательский
центр и т.д.

Формирование корпоративного
центра затрагивает юридическую
структуру интегрированной корпо-
рации в части включения в нее раз-
личных звеньев. С юридической
точки зрения все участники ИКС
становятся дочерними хозяйствен-
ными обществами по отношению к
управляющей компании.

Известно, что в уставном капитале
дочернего хозяйственного обще-
ства преобладает участие основ-
ного хозяйственного общества.
Благодаря этому или в соответст-
вии с заключенными между ними
договорами, основное хозяйст-
венное общество имеет право да-
вать дочернему обязательные для
него указания, отвечает солидар-
но с дочерним обществом по
сделкам, заключенным послед-
ним во исполнение таких указа-
ний. Участие в уставном капитале
производственных предприятий и
предприятий инфраструктуры яв-
ляется необходимым условием
создания и сохранения целостно-
сти управления интегрированны-

ми корпоративными системами.
При этом основными механизма-
ми такого участия являются погло-
щение и конвертация кредитор-
ской задолженности предприя-
тия-должника в долевое участие
кредитора.

Buhonova S.M.

The doctor of economic science

The professor,

The head of the financial management faculty

Doroshenko J.A.

The doctor of economic science

The professor,

The head of the strategic management faculty

The V.G.Shuhov Belgorod state technological
university

The center, the center, I am your daughter

Creation of the corporate center and structural
parts of the integrated corporation

Speaking about the framework of the organization,
the structure of manufacture and structure of man-
agement are frequently pointed out.

Integrated corporate structures (ICS) are more com-
plex systems of business – processes, than the sepa-
rate enterprises. Therefore the economic – organi-
zational mechanism of development of the integrat-
ed corporation is considered as the set of mecha-
nisms of functioning of the following structures:
industrial, technological, legal, financial, social,
informational, structures of management, organiza-
tional structure. The pointed out types of structures
make the description of organizational – economic
mechanism of ICS more clear.

pn