

УДК 65.016.4

## ТИПОЛОГИЯ ЦЕНТРОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ

**Журова Л.И.**

*ОАНО ВО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт), Тольятти,  
e-mail: zhurova.li@mail.ru*

Процессы интеграции и создание интегрированных систем корпоративного типа являются одной из основных тенденций развития современной мировой экономики. В мировой практике сложились разнообразные формы интегрированных корпоративных систем, отличающиеся целями интеграции компаний, характером хозяйственных отношений между участниками корпоративной системы, степенью диверсификации их деятельности, механизмами регулирования совместной деятельности участников и т.п. Структурная и управленческая сложность корпоративных систем обуславливает актуальность проблемы комплексного управления такими системами, взаимодействиями входящих в них организаций с учетом всех хозяйственных связей, обеспечивающего сбалансированное развитие всех функциональных сфер деятельности корпоративной системы на базе согласования интересов и ресурсных возможностей участников и общесистемную синергию. Качество корпоративного управления и степень достижения целевых показателей устойчивого развития корпоративной системы во многом зависит от организации центра корпоративного управления, баланса распределения функций управления между элементами данного центра, а также между центром и компаниями – участниками корпоративной системы. В работе обобщены отличительные особенности различных типов корпоративных центров, уточнены и систематизированы выполняемые ими функции управления, выделены приоритетные факторы, определяющие адекватное соответствие между типами корпоративных центров и структурными характеристиками интегрированных корпоративных систем.

**Ключевые слова:** интегрированная корпоративная система, корпоративное управление, корпоративный центр, холдинговая компания, функции корпоративного центра

## TYPOLOGY OF CORPORATE GOVERNANCE CENTERS IN INTEGRATED CORPORATE SYSTEMS

**Zhurova L.I.**

*Volzhsy University named after V.N. Tatishchev, Togliatti, e-mail: zhurova.li@mail.ru*

Integration processes and the creation of integrated corporate-type systems are one of the main trends in the development of the modern world economy. In world practice, various forms of integrated corporate systems have emerged, distinguished by the goals of company integration, the nature economic relations between the participants corporate system, the degree of diversification of the participants' activities, the mechanisms for regulating the joint activities participants, etc. The structural and managerial complexity of corporate systems determines the urgency of the problem of integrated management of such systems, the interactions of their organizations, taking into account all business relations, ensuring a balanced development of all functional areas of the corporate system based on the coordination of interests and resource capabilities of system participants and system-wide synergy. The quality of corporate governance and the degree of achievement target indicators of the sustainable development of the corporate system largely depends on the organization of the center of corporate governance, the balance of distribution of management functions between the elements of this center, and between the center and the companies participating in the corporate system. The paper summarizes the distinctive features various types of corporate centers, clarifies and systematizes the management functions performed by them, identifies priority factors that determine adequate correspondence between types of corporate centers and structural characteristics integrated corporate systems.

**Keywords:** integrated corporate system, corporate governance, corporate center, holding company, corporate center functions

Одной из основных тенденций развития мировой экономики являются интеграционные процессы, в результате которых формируются различные виды сложноорганизованных экономических систем, в том числе интегрированные корпоративные системы (ИКС), представляющие собой группы компаний, выступающих как единый хозяйствующий субъект, осуществляющих совместную согласованную деятельность на основе консолидации своих стратегических ресурсов и возможностей на базе акционерного соучредительства (и, возможно, на договорной основе) для достижения общесистемных целей, имеющих единый координирующий центр [1].

Управление в ИКС имеет ряд специфических особенностей, обусловленных сложностью структуры и взаимосвязей входящих в них организаций: соблюдение баланса интересов участников ИКС; централизация ряда функций управления деятельностью участников ИКС, координация их деятельности; учет ресурсных возможностей и уровня экономического потенциала участников ИКС при формировании планов развития ИКС и т.д. В этой связи актуальными являются проблемы комплексного управления такими сложноорганизованными системами, обеспечивающего согласование и координацию действий участников ИКС в целях более эффек-

тивного использования ресурсов и более полного удовлетворения общесистемных и собственных интересов.

Управление деятельностью участников ИКС предполагает создание центра корпоративного управления (координирующего или корпоративного центра – КЦ). Анализ практики управления ИКС показывает наличие следующих вариантов КЦ:

1) специально созданный КЦ;

2) наделение функциями КЦ головной компании;

3) распределенный КЦ (наделение функциями КЦ нескольких компаний).

Эффективное достижение целевых показателей устойчивого развития ИКС предполагает рациональное распределение функций управления между элементами КЦ, а также КЦ и участниками ИКС.

Цель исследования: уточнение и систематизация функций управления в различных типах КЦ, определение факторов влияния на выбор типа КЦ.

#### Материалы и методы исследования

Основу для проведения исследования составили научные публикации по теме исследования, исследование проводилось с использованием различных методологических подходов, включая методы системного анализа и синтеза.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Вопросы типизации и определения функций корпоративных центров нашли отражение в работах Д.Дж. Коллиса, С.А. Монтгомери [2], Н. Фуа, Д. Хенсли, М. Лэндсберга [3], Д. Лейкина [4], А.И. Хорева, Т.В. Лутченко [5] и др. В научной литературе в основном рассматриваются функции управления деятельностью участников интегрированных систем, осуществляемые различными типами КЦ, выполняющими функции управляющей компании. Однако практически не учитывается тот аспект, что зачастую КЦ, осуществляющие координацию деятельности участников ИКС и управление функциональными сферами деятельности ИКС, одновременно являются холдинговыми или головными компаниями ИКС. Также не уделяется внимание вопросам организации распределенного КЦ. Между тем специфика деятельности таких типов КЦ во многом определяет состав и характер выполнения функций управления деятельностью ИКС, а также степень достижения целевых показателей развития.

С целью уточнения функций, выполняемых различными типами КЦ в рамках ИКС, рассмотрим ряд вариантов организации КЦ.

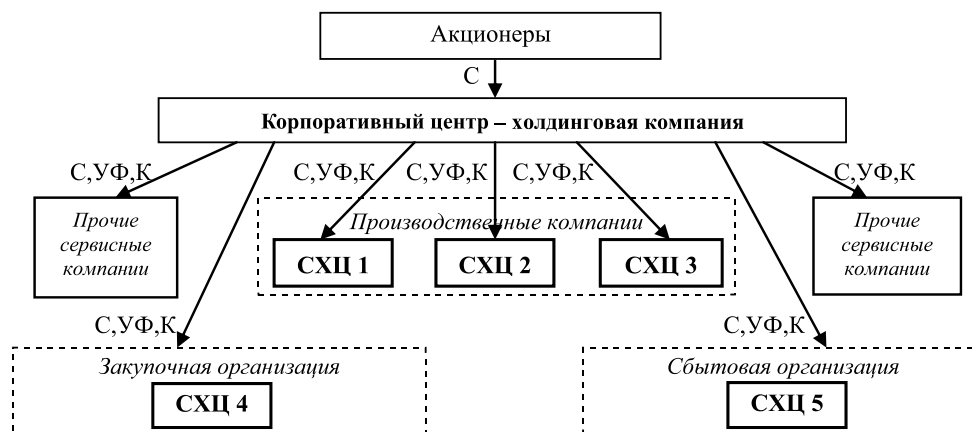
Один из них – специально созданный КЦ. При этом возможны вариации: 1) КЦ одновременно является управляющей и холдинговой компанией; 2) КЦ состоит из двух элементов – управляющей и холдинговой компаний (последняя может быть финансовой или операционной). На рис. 1 представим структуру управления в ИКС со специально созданным КЦ, являющимся холдинговой компанией.

КЦ в данном случае выполняет функции владения собственностью ИКС, координации деятельности участников ИКС и управления функциональными сферами деятельности ИКС. В качестве примера рассматриваемого типа КЦ можно привести АО «МХК «Еврохим» (100% акций которого принадлежат EuroChem Group AG), осуществляющего управление производственными, ремонтно-строительными, проектными, сервисными и прочими организациями на территории России, Казахстана и Беларуси, большинство из которых являются 100% дочерними обществами АО «МХК «Еврохим».

Другой пример специально созданного КЦ, включающего холдинговую и управляющую компании – ПАО «Тольяттиазот» и ЗАО Корпорация «Тольяттиазот» (последняя является управляющей компанией ИКС, ей переданы полномочия единоличного исполнительного органа ПАО «Тольяттиазот» и ряда других организаций ИКС). В данном случае прослеживается двухуровневое вертикальное построение КЦ: на верхнем уровне – управляющая компания, осуществляющая координацию и контроль деятельности участников ИКС, а также текущее управление деятельностью ряда участников ИКС; на нижнем уровне – холдинговая и головная компания ИКС, осуществляющая стратегическое управление деятельностью ИКС. При этом ПАО «Тольяттиазот» может блокировать решения, принятые ЗАО Корпорация «Тольяттиазот», владея 40% пакетом его акций. Таким образом, управляющая компания реализует стратегические интересы и цели холдинговой компании.

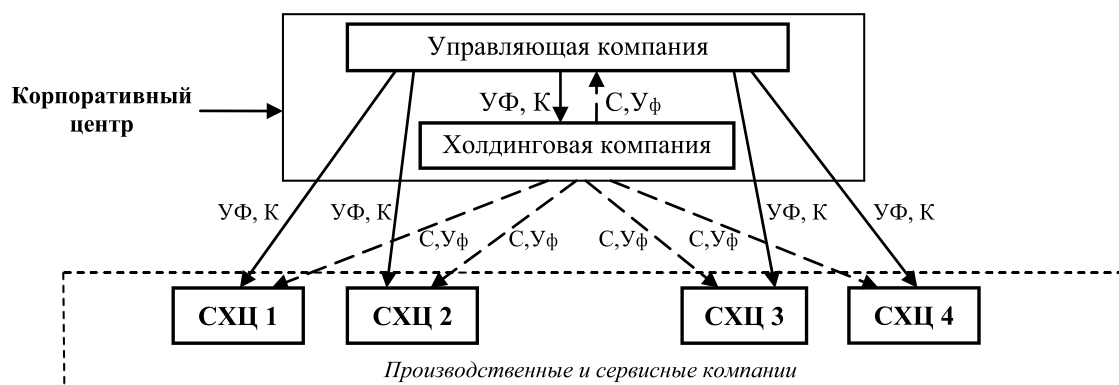
Вертикальную организацию специально созданного КЦ представим на рис. 2. На схеме пунктирными стрелками выделены отношения собственности.

Следующий вариант организации КЦ – наделение функциями КЦ головной компании ИКС (в качестве которой может выступать производственная, закупочная, сбытовая или другая сервисная компания). Структуру управления в ИКС с КЦ – головной компанией, являющейся производственным предприятием, представим на рис. 3.



Обозначения: СХЦ – стратегические хозяйственные центры (компании-участники ИКС), С – отношения собственности (функция владения), УФ – управление функциональными сферами ИКС, К – координация деятельности участников ИКС

Рис. 1. Структура управления в ИКС со специально созданным КЦ



Обозначения: Уф – управление финансовыми потоками

Рис. 2. Вертикальная организация специально созданного КЦ

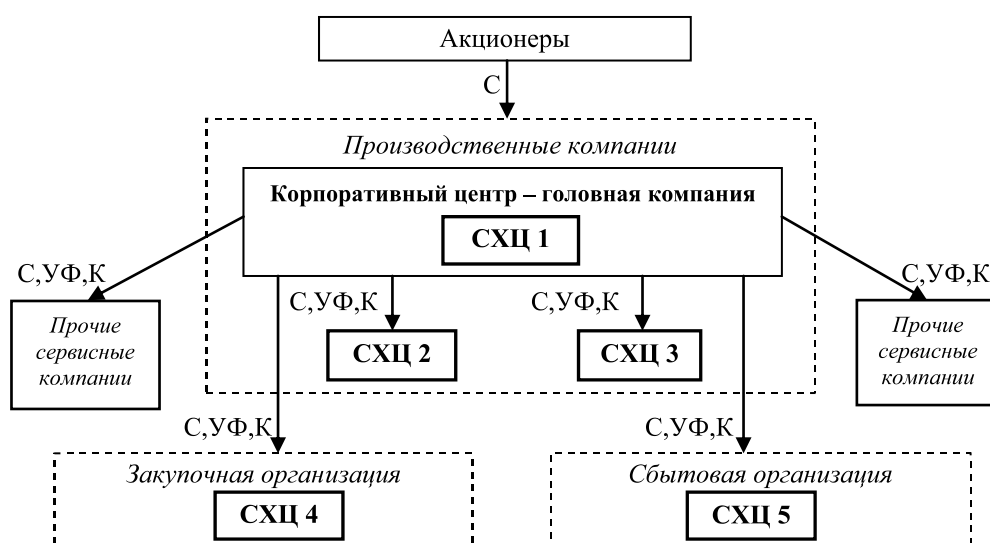


Рис. 3. Структура управления в ИКС с КЦ – головной компанией

В качестве примера такого типа КЦ можно привести ПАО «НК «Роснефть», являющееся холдинговой и операционной компанией (осуществляет полный цикл работ по добыче нефти и природного газа, производству нефтепродуктов и их реализации), реализующее функции стратегического управления деятельностью ИКС и координации деятельности участников ИКС. В качестве аналогичных примеров можно привести ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «АВТОВАЗ» и др.

В случае распределенного КЦ роль КЦ выполняют несколько компаний (как правило, самостоятельных), объединенных принадлежностью или аффилированностью одному физическому или юридическому лицу или группе совместно действующих физических лиц. При этом компании, выполняющие функции КЦ, могут осуществлять стратегическое или оперативное управление другими участниками ИКС и являться холдинговыми и головными компаниями. Примеры распределенного КЦ можно найти в группах компаний «Базовый элемент», «ГУТА», АФК «Система», являющихся широко диверсифицированными ИКС.

Например, Группа компаний «Базовый Элемент», являясь ИКС конгломератного типа, включает компании в энергетическом, машиностроительном, финансовом, строительном и других секторах экономики. Для управления компаниями в ряде секторов созданы управляющие компании: например, ООО «Русские машины» в машиностроительном секторе. В данный сектор, в частности, входит Группа

ГАЗ, представляющая собой ИКС горизонтального типа, головной компанией которой является ПАО «ГАЗ». В структуре Группы ГАЗ создана управляющая компания – ООО «Управляющая компания «Группа ГАЗ» (на 100% принадлежит ПАО «ГАЗ»), которой переданы полномочия единоличного исполнительного органа большинства компаний Группы. Функции владения собственностью и управления основными финансовыми потоками компаний Группы «Базовый элемент» осуществляются холдинговой компанией ООО «Компания «Базовый Элемент». Управление и координацию деятельности участников ИКС в рамках дивизионов осуществляют КЦ двух ранее рассмотренных типов. Таким образом, формируется иерархическая структура владения с выделением субхолдингов и иерархическая структура управления.

На рис. 4 представим структуру управления в ИКС с распределенным КЦ.

Обобщив отличительные особенности различных типов организации КЦ в ИКС, систематизируем их функции в виде табл. 1 (для варианта централизации функций управления в ИКС).

В качестве примеров специально созданного КЦ в таблице представлены КЦ, являющийся финансовой холдинговой компанией, и КЦ, включающий управляющую и холдинговую операционную компании, в качестве КЦ – головной компании представлена производственная компания, распределенный КЦ представлен холдинговой компанией и КЦ – головной компанией.

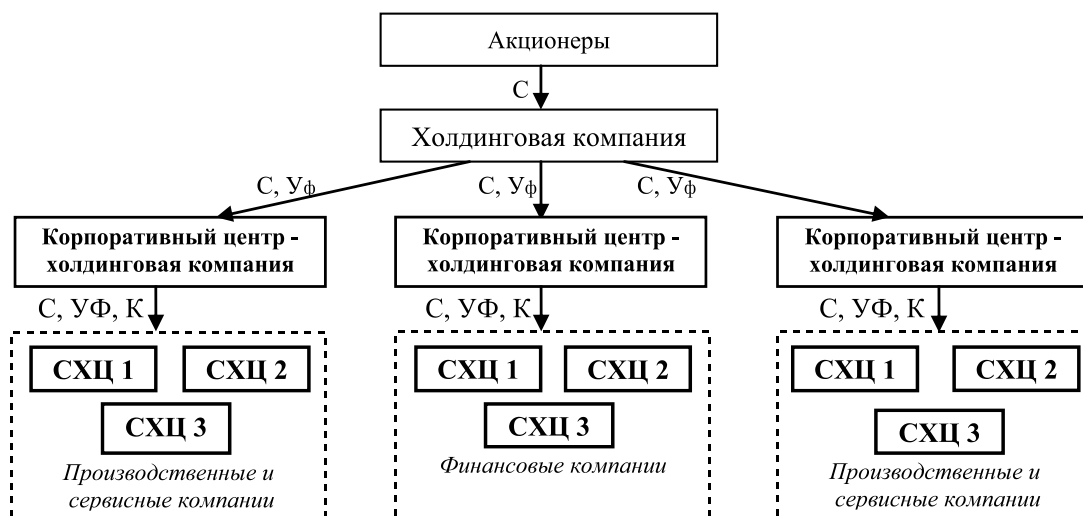


Рис. 4. Структура управления в ИКС с распределенным КЦ

Таблица 1

## Типы и функции корпоративных центров ИКС

Функции КЦ	Специально созданный КЦ			КЦ – ГК (производство)	Распределенный КЦ	
	КЦ (фин. ХК)	КЦ (УК + опер. ХК)			Акционеры (ХК)	ГК (производство)
УК		опер. (произв.) ХК				
1. Функция владения	В	–	В	В	В	В
2. Управление функциональными сферами деятельности ИКС:						
материально-техническое обеспечение	ЦП, К	ЦП, К	У	ЦП, К	–	ЦП, К
производство	ЦП, К	К	ЦП, В,	ЦП, В, К	–	ЦП, В, К
маркетинг и сбыт	ЦП, К	ЦП, К	У	ЦП, К	–	ЦП, К
финансы	ЦП, В, К	ЦП, В, К	У	ЦП, В, К	ЦП, В, К	ЦП, В, К
инновации (НИОКР)	ЦП, К	ЦП, К	У	ЦП, К	–	ЦП, К
организационно-управленческие функции:						
– планирование и бюджетирование	ЦП, В, К	В, К	У	ЦП, В, К	ЦПф, К	ЦП, В, К
– учет и контроль (контроллинг)	В, К	В, К	–	В, К	Кф	В, К
3. Координация деятельности ИКС:						
– формирование структуры и состава ИКС	В	–	В	В	В	У
– распределение корпоративных ресурсов	ЦП, В	ЦП, В	Кф	ЦП, В	ЦПф, Вф, Кф	ЦП, В
– управление отношениями между участниками ИКС	ЦП, В	ЦП, В	Кп	ЦП, В	–	ЦП, В
– управление отношениями с внешней средой	ЦП, В	В	–	В	У	В

Примечание. Обозначения в таблице: УК – управляющая компания, фин. ХК – финансовая холдинговая компания, опер. ХК – операционная холдинговая компания, ГК – головная компания, В – выполняет функции и отвечает за их выполнение, К – контролирует выполнение функций участниками ИКС, ЦП – формирует целевые показатели, Кф – контролирует финансовые потоки, Кп – контролирует производственные ресурсы, У – принимает участие в реализации функций, Вф – выполняет функции в области планирования или контроля финансовых потоков, ЦПф – формирует целевые финансовые показатели.

Таблица 2

## Факторы, обуславливающие выбор типов корпоративных центров ИКС

Факторы	Специально созданный КЦ		КЦ – головная компания ГК (произв.)	Распределенный КЦ ХК + ГК (произв.)
	фин. ХК	УК + опер. ХК		
Цели интеграции:				
– увеличение доли рынка	+	+	+	–
– усиление позиций в отрасли	+	+	+	–
– диверсификация деятельности	–	–	–	+
– повышение эффективности бизнес-процессов	+	+	+	–
– эффективное использование свободных финансовых ресурсов	–	–	–	+
Форма производственной интеграции участников ИКС:				
– горизонтальная	+	+	+	–
– вертикальная	+	+	+	–
– конгломератная	–	–	–	+
Степень диверсификации деятельности участников ИКС:				
– концентрическая	+	+	+	–
– конгломератная	–	–	–	+

<b>Окончание табл. 2</b>				
Факторы	Специально созданный КЦ		КЦ – головная компания	Распределенный КЦ
	фин. ХК	УК + опер. ХК	ГК (произв.)	ХК + ГК (произв.)
Тип центрального элемента ИКС: – финансовая организация (группа) – промышленная организация (группа)	+ –	– +	– +	+ –
Механизм регулирования совместной деятельности участников ИКС: – участие в капитале – добровольная централизация ряда властных полномочий	+ –	+ +	+ + / –	+ –
Виды синергии от интеграции участников ИКС: – синергия закупок – производственная – сервисно-сбытовая – финансово-инвестиционная – инновационная – организационно-управленческая	+ + + + + +	+ + + + + +	+ + + + + +	– – – + – +

Примечание. Обозначения в таблице: + (–) соответствие (несоответствие) фактора типу КЦ.

Степень отдачи от деятельности КЦ зависит от наиболее адекватного соответствия между типом КЦ и структурными особенностями ИКС. Так, например, специально созданные КЦ и КЦ – головные компании, как правило, создаются в ИКС горизонтального и вертикального типов с высоким уровнем взаимозависимости участников ИКС, КЦ распределенного типа создаются в ИКС конгломератного типа. Набор факторов, на основании которого можно сформулировать такое соответствие, представлен в табл. 2.

Помимо перечисленных факторов необходимо также учитывать степень хозяйственной самостоятельности участников ИКС, организационную форму ИКС, количественный состав участников, отраслевые особенности их бизнеса и пр.

### Выводы

Качество корпоративного управления и степень достижения целевых показателей устойчивого развития ИКС во многом зависит от организации КЦ, баланса распределения функций управления как между

элементами КЦ, так и между КЦ и компаниями – участниками ИКС. По факторам, отражающим особенности конкретной ИКС, можно определить наиболее рациональную структуру КЦ, позволяющую разрабатывать более качественные стратегические решения, обеспечивать согласованность и скоординированность действий участников ИКС в достижении стратегических целей устойчивого развития.

### Список литературы

1. Афоничкин А.И., Журова Л.И., Топорков А.М. Методология обеспечения устойчивого развития сложноорганизованных экономических систем: монография. Самара: АНО «Издательство СНЦ», 2015. 316 с.
2. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 400 с.
3. Фут Н., Хенсли Д., Лэндеберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. 2003. № 1 (3). С. 49–75.
4. Лейкин Д. Корпоративный центр: Ключевые вопросы управления группой компаний. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 96 с.
5. Хорев А.И., Лутченко Т.В. Модель работы корпоративного центра интегрированной структуры в современных условиях // Вестник ВГУИТ. 2016. № 2. С. 356–360.