

Модель работы корпоративного центра интегрированной структуры в современных условиях

Александр И. Хорев,¹ al.khorev@gmail.com
Татьяна В. Лутченко² orderly@yandex.ru

¹ кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронеж. гос. ун-т инж. техн., пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия

² ОАО «Концерн “Созвездие”», ул. Плехановская, 14, Воронеж, 394018, Россия

Реферат. В статье рассмотрена актуальная проблема, связанная с необходимостью обеспечения успешной работы предприятий за счёт разработки и реализации стратегии развития предприятий, входящих в интегрированную структуру. Подобные стратегии могут быть успешными только в том случае, если они будут скоординированы с корпоративной стратегией интегрированной структуры, и в них будут заложены механизмы реализации установления взаимосвязей между предприятиями, а также предприятиями и материнской компанией. Указанные механизмы должно осуществлять специально созданное в материнской компании подразделение (корпоративный центр), наделённое соответствующими полномочиями. В статье предлагается модель работы корпоративного центра, адаптированная под условия деятельности российских интегрированных структур. Как показали результаты исследования, среди анализируемых предприятий, входящих в ОАО «Концерн “Созвездие”», только на одном имеется стратегия развития, хотя она была разработана для условий функционирования в автономном режиме без интеграции с общей корпоративной стратегией. В радиоэлектронной отрасли для координации разработки и реализации стратегий развития предприятий, как правило, наиболее часто используется для интегрированных структур модель «стратегический контролёр», однако в чистом виде реализовать данную модель применительно к деятельности корпоративного центра сполжительным эффектом представляется сомнительным по причинам наличия «центробежных процессов» в настроении большинства руководителей предприятий, отсутствии всеми разделяемой корпоративной культуры, а также информационной системы для обеспечения контроля и централизации части централизованных функций и т. д. Авторами предложена новая модель работы корпоративного центра на переходный период в 2–3 года, которая позволяет уменьшить вмешательство центра в работу предприятий интегрированной структуры и сократить поток отчётных документов, требующих значительных затрат сил и времени персонала предприятия.

Ключевые слова: корпоративный центр, стратегий развития, интегрированная структура

Corporate center of the integrated structure in modern conditions model

Alexander I. Khorev,¹ al.khorev@gmail.com
Tatyana V. Lutchenko² orderly@yandex.ru

¹ economic security and financial monitoring department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolyutsii Av., 19, Voronezh, 394036, Russia

² JSC Sozvezdiye Concern, Plekhanovskaya str., 14, Voronezh, 394018, Russia

Summary. The article considers the topical problem associated with the need to ensure the successful operation of enterprises through the development and implementation of the development strategy of enterprises included in the integrated structure. Such a strategy can only be successful if they are coordinated with corporate strategy, integrated structure, and they will establish mechanisms for the implementation of linkages between enterprises, enterprises and the parent company. These mechanisms should be specially created in the parent company division (corporate center), endowed with appropriate powers. The article suggests the model of the corporate centre, adapted to the conditions of Russian integrated structures. As shown by the results of the study, among the analyzed companies belonging to JSC “Concern “Sozvezdie””, only one has a strategy for the development, although it was designed for operation in stand-alone mode without integration with overall corporate strategy. In the electronics industry to coordinate the development and implementation of strategies for the development of enterprises, as a rule, the most commonly used structures for the integrated model “strategic controller”, however, to implement this model in relation to the activities of the corporate center with a positive effect appears to be doubtful by reason of the presence of “centrifugal process” in the mood of most business leaders, the absence of all shared corporate culture and information systems to provide control and centralization of part of the centralized functions, etc. In this regard, the authors proposed a new model for the corporate centre on the transition period of 2–3 years, which reduces the interference of the center in the work of enterprises of the integrated structure and to reduce the flow of accounting documents, requiring considerable effort and time of personnel.

Keywords: corporate center, development strategy, the integrated structure

Для цитирования

Хорев А. И., Лутченко Т. В. Модель работы корпоративного центра интегрированной структуры в современных условиях // Вестник ВГУИТ. 2016. № 2. С. 356–360. doi:10.20914/2310-1202-2016-2-356-360

For citation

Khorev A. I., Lutchenko T. V. Corporate center of the integrated structure in modern conditions model. *Vestnik VSUET* [Proceedings of VSUET]. 2016. no. 2 pp. 356–360. (in Russ.). doi:10.20914/2310-1202-2016-2-356-360

Введение

В корпоративной практике общепризнанно, что предприятия, входящие в интегрированную структуру (ИС), не будут иметь каких-либо существенных конкурентных преимуществ перед автономно работающими бизнес-организациями, если у предприятий не будет построена эффективная система взаимосвязи и координации как между собой, так и с материнской компанией (МК) [2]. При этом ИС не сможет успешно координировать процесс установления и реализации взаимосвязей, если в ней нет подразделения, которое бы способствовало организации исполнения этого процесса. Таким структурным подразделением в ИС по терминологии западных специалистов должен являться корпоративный центр (КЦ) [1].

Объем контрольных, координационных и общих управленческих функций в системе менеджмента предприятий, входящих в ИС, должен осуществляться в зависимости от выбора руководством ИС модели КЦ, что отражается на разработке и реализации стратегии развития предприятий.

Выбор модели КЦ является весьма сложной задачей, поскольку требует учёта современных тенденций, связанных с быстроменяющимися технологиями, рынками, а также предоставления руководителям предприятий широкой инициативной перспективы. Централизованное планирование и жёсткий контроль всё меньше имеют смысла в настоящее время, поскольку именно руководство этих предприятий в отличие от контролирующих их подразделений досконально знает бизнесы своих предприятий [2].

Практика функционирования зарубежных ИС показывает [1], что их корпоративные центры в своей деятельности могут реализовывать одну из четырёх возможных моделей: «финансовый холдинг» (ФХ), «стратегический архитектор» (СА), «стратегический контролёр» (СК) и «оператор» (О). В современных российских условиях применительно к созданным интегрированным структурам (холдингам, концернам) радиоэлектронной отрасли преимущественно используется модель «стратегический контролёр», способствующая получению максимального эффекта синергии.

Однако в корпоративной стратегии АО «Концерн «Созвездие» предложена другая модель КЦ – близкая по функциям к модели «оператор», суть реализации которой предполагает:

1. Контроль технической обоснованности стратегий развития, разработанных предприятиями, а также координацию их выполнения;

2. Проверку коммерческой и функциональной логики ключевых инвестиций;

3. Отслеживание главных финансовых, операционных и стратегических показателей деятельности предприятий ежеквартально;

4. Координацию важнейших направлений кадровой политики в части назначений руководства предприятий, обучения персонала, ротации кадров;

5. Координацию взаимодействий с другими предприятиями, материнской компанией для получения эффекта синергии;

6. Координацию работы основных функциональных подразделений предприятий с аналогичными подразделениями других предприятий и материнской компанией;

7. Развитие совместно используемых услуг, если есть возможность реализовать эффект синергии за счёт использования нематериальных активов, навыков и опыта, компетенций;

8. Предоставление материнской компанией предприятиям услуг по бухгалтерскому учёту, информатизации, планированию.

Очевидно, что процесс разработки и реализации стратегии развития предприятий до и после вхождения в интегрированную структуру должен существенно отличаться. При этом сложность формирования стратегии развития предприятия после вхождения в ИС состоит в том, что методики определяющие функционирование ИС, практически отсутствуют.

Однако в стратегию развития предприятия должны быть заложены принципы взаимодействия с другими предприятиями, а также материнской компанией по производственной кооперации, использованию общих технологических процессов, снабжению, обмену опытом и знаниями, компетенциям, нематериальным активами.

Анализ деятельности АО «Концерн «Созвездие» показал, что среди предприятий, входящих в данную ИС и расположенных в г. Воронеже, только на одном имеется стратегия развития, причём она разработана для условий работы в автономном режиме без интеграции с корпоративной стратегией (была утверждена в конце 2012 г.).

Аналогичным образом, из 20 предприятий, входящих в концерн и расположенных в разных регионах РФ, стратегии развития имеются лишь на нескольких из них, которые также разработаны применительно к независимому, автономному режиму работы и не учитывают особенностей, касающихся деятельности ИС.

Сравнительная характеристика управленческих функций моделей КЦ и предлагаемой модели

Таблица 1

Table 1

The comparative characteristic of administrative functions of models of the Corporate Center and the offered model

Управленческие функции КЦ Administrative Functions CC	Модель «финансовый холдинг» (ФХ) "Financial holding" model (FH)	Модель «стратегический архитектор» (СА) "Strategic architect" model (SA)	Модель «стратегический контролер» (СК) "Strategic controller" model (SC)	Модель «оператор» (О) Operator model (O)	Предлагаемая модель на переходный период The offered model for a transition period
Модели КЦ Model CC					
Принятие решений на предприятии Decision-making at the enterprise	Вмешивается в виде исключения Interferes by way of exception	Утверждает ключевые решения Approves key decisions	Утверждает предложенные предприятиями инвестиционные решения и инновации после проверки их обоснованности Approves the investment solutions and innovations proposed by the enterprises after check of their validity	Контролирует главные коммерческие и функциональные решения Controls the main commercial and functional decisions	Модель СА Model SA
Отслеживание результатов работы предприятий Tracking of results of work of the enterprises	Управляет только финансовыми результатами Operates only financial results	Контролирует выполнение планов за полугодие и реализацию ключевых проектов Controls implementation of plans in a half-year and implementation of key projects	Контролирует главные финансовые операционные и стратегические показатели ежеквартально Controls the main financial operating rooms and strategic indicators quarterly	Осуществляет детальный анализ и контроль всех параметров ежемесячно Carries out the detailed analysis and control of all parameters monthly	Модель СК Model SC
Управление персоналом предприятия Human resource management of the enterprise	Нанимает и увольняет только руководителей Employs and dismisses only heads	Контролирует работу высшего менеджера состава, приём и увольнение Controls work of the highest management structure, reception and dismissal	Определяет и координирует важнейшие направления кадровой политики Defines and coordinates the most important directions of personnel policy	Занимается всеми деталями найма, подготовки, аттестует и вознаграждает Is engaged in all details of hiring, preparation, certifies and rewards	Модель СА Model SA
Руководство программами повышения эффективности Management of programs of increase of efficiency	Делегирует предприятиям Delegates to the enterprises	Делегирует предприятиям Delegates to the enterprises	Предлагает программы повышения эффективности Proposes programs of efficiency increase	Вводит программы в действие и управляет их внедрением Introduces programs into operation and manages their implementation	Модель СА Model SA
Координация деятельности предприятий Coordination of activity of the enterprises	Отсутствует Absent	Занимается координацией время от времени для получения эффекта синергии Is engaged in coordination for receiving effect of a synergy from time to time	Координирует установление взаимосвязей между предприятиями для получения эффекта синергии Coordinates establishment of interrelations between the enterprise for receiving effect of a synergy	Управляет взаимосвязями предприятия в целях получения эффекта синергии и получения экономии Operates interrelations of the enterprise for receiving effect of a synergy and receiving economy	Модель СК Model SC
Руководство функциональными подразделениями на предприятии Management of functional divisions at the enterprise	Базовые, стандартные отчёты по финансовой деятельности Basic, standard reports on financial activity	Устанавливает принципы отчётности финансовых и бухгалтерских подразделений предприятий Establishes the basic principles of the reporting of financial and accounting divisions of the enterprises	Определяет политику функциональных подразделений предприятий Defines policy of functional divisions of the enterprises	Разрабатывает все детали политики функциональных подразделений предприятий Develops all details of policy of functional divisions of the enterprises	Модель СА Model SA
Совместно используемые услуги Shared services	Отсутствует Absent	Развивает только уникальные или совершенно необходимые услуги Develops only unique or absolutely necessary services	Развивает совместные взаимовыгодные услуги если есть возможность получения эффекта синергии Develops joint mutually advantageous services if there is a possibility of receiving effect of a synergy	Развивает совместные услуги во всех направлениях деятельности Develops joint services in all activities	Модель СК Model SC

Следует отметить, что в чистом виде реализовать деятельность КЦ по модели «стратегический контролёр», не говоря уже о модели «оператор», представляется едва ли возможным по причине отсутствия опыта, наличия «центробежных процессов», оппозиции отдельных руководителей предприятий, отсутствия корпоративной культуры, которая создаётся не один год, отсутствия информационной системы, обеспечивающей реализацию контрольных функций и т. д.

Авторами предложена модель работы корпоративного центра, состоящая из комбинаций западных моделей «стратегический архитектор» и «стратегический контролёр». Такая модель учитывает специфику работы российских ИС, позволяет смягчить проблемы с трудностями внедрения западных моделей и находится по набору управленческих и контрольных функций между моделями «стратегический контролёр» (СК) и «стратегический архитектор» (СА), поскольку модель «стратегический контролёр» является слишком жёсткой для привыкших самостоятельно работать предприятий, но даёт весьма существенный эффект синергии.

Предложенная модель должна быть несколько жёстче, чем модель «стратегический архитектор», что обусловлено особенностями переходного периода, в процессе которого предприятия должны учиться совместно и эффективно работать в составе концерна.

В таблице 1 подробно представлена сравнительная характеристика управленческих функций КЦ по всем четырём моделям в соответствии с [1], а также по предложенной модели на переходной период в 2–3 года, необходимых для приобретения опыта работы предприятий в налаживании взаимосвязей между собой и материнской компанией.

ЛИТЕРАТУРА

1 Фут П., Хенсли Д. и др. Роль корпоративного центра // Вестник М. Kinsey. 2003. № 1 (3).

2 Коллис Д. Дж., Монтгомери С. А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

3 Стратегии, которые работают: Подход BCG: сб. статей: составители Штерн К, Сток Дж. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фарбер. 2007.

4 Khorev A. I., Salikov Yu. A., Serebryakova N. A. Conceptual features of the balanced development of business organizations // Asian Social Science. 2015. V. 11. № 20. P. 22–28.

В соответствии с комбинированной моделью КЦ в стратегии развития предприятий должны учитываться:

— миссия, цели, основные направления и показатели развития, заложенные в корпоративную стратегию ИС;

— сферы установления взаимосвязей предприятий между собой и материнской компанией в соответствии с регламентом, установленным КЦ;

— совместные с материнской компанией мероприятия по решению проблем с персоналом, включая обучение, послевузовское образование и повышение квалификации, ротацию и др.

Заключение

В предлагаемой модели КЦ для современных российских условий на переходный период в 2–3 года предполагается уменьшение его контрольных функций в части принятия ключевых решений, управления персоналом, повышения интенсивности руководства функциональными подразделениями предприятий, что ограничивает вмешательство материнской компании в работу предприятий и поток отчётных документов. Предлагаемая модель позволяет упростить процесс координации разработки и реализации стратегии развития предприятия и одновременно увеличить её эффективность за счёт определения конкретных сфер установления взаимосвязей между предприятиями, а также предприятиями и материнской компанией. В совокупности это даст возможность существенно повысить конкурентоспособность как самих предприятий, так и всей интегрированной структуры.

5 Хорев А. И., Саликов Ю. А., Дмитриева Л. Н. Институциональный менеджмент промышленного предприятия и его инструментарий. Воронеж: ВГТА, 2009.

6 Хорев А. И., Лутченко Т. В. Сущность стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру // Вестник ВГУИТ. 2014. № 4 (62). С. 220–225.

REFERENCES

1 Foote P., Hensli D. et al. Role of the corporate center. *Vestnik M. Kinsey* [M. Kinsey bulletin] 2003, № 1 (3). (in Russian)

2 Kollis D. J., Montgomery S. A. Korporativnaya strategiya. Resursnyi podkhod [Corporate strategy. Resource approach] Moscow, ZAO "Olimp-biznes", 2—7. 2007. (in Russian)

3 Strategii, kotorye rabotayut. Podkhod BCG [Strategy which work: Approach BCG. Digest of articles. Compilers: Stern K., Stock G.] Moscow, Mann, Ivanov i Farber, 2007. (in Russian)

4 Khorev A. I., Salikov Yu. A., Serebryakova N. A. Conceptual features of the balanced development of business organizations. Asian Social Science, 2015, vol. 11, no. 20. pp. 22–28.

5 Khorev A. I., Salikov Yu. A., Dmitrieva L. N. Institutsional'nyi menedzhment promyshlennogo predpriyatiya [Institutional-management of the industrial enterprise and its tooling] Voronezh, VGTA, 2009. (in Russian).

6 Khorev A. I., Lutsenko T. V. The essence of the development strategy of the company, which integrated structure. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET] 2014, no. 4 (62), pp. 220–225. (in Russian).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Александр И. Хорев д. э. н., профессор, зав. кафедрой экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронеж. гос. ун-т инж. техн., пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, al.khorev@gmail.com

Татьяна В. Лутченко ведущий экономист, ОАО «Концерн "Созвездие"», ул. Плехановская, 14, г. Воронеж, 394018, Россия, orderly@yandex.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Александр И. Хорев предложил методику проведения исследований предприятий концерна осуществлял консультации в ходе обобщения материалов, написание статьи **Татьяна В. Лутченко** осуществила обзор литературных источников по исследуемой проблеме, сбор материалов о работе корпоративного центра концерна, предложила модель работы корпоративного центра для условий рассматриваемого концерна, написала рукопись статьи и несёт ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 15.03.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 12.04.2016

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Alexander I. Khorev d. ec. sc., professor, economic security and financial monitoring department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolyutsii Av., 19, Voronezh, 394036, Russia, al.khorev@gmail.com

Tatyana V. Lutchenko leading economist of JSC Sozvezdiye Concern, Plekhanovskaya str., 14, Voronezh, 394018, Russia, orderly@yandex.ru

CONTRIBUTION

Alexander I. Khorev has offered a technique of carrying out researches of the enterprises of concern carried out consultations during summarizing of materials, writing of article

Tatyana V. Lutchenko has carried out the review of references on the studied problem, collecting materials about work of the corporate center of concern, has offered model of work of the corporate center for conditions of concern, has written the manuscript of article and bears responsibility for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 3.15.2016

ACCEPTED 4.12.2016