

Роль и функции управляющей компании в холдинге

Вопрос о роли управляющей компании и функциях, которые она выполняет по отношению к бизнес-единицам, чрезвычайно актуален в условиях современной экономики. Это связано с тем, что сейчас полным ходом идет процесс создания холдингов.

Для того чтобы понять место управляющей компании в новой системе управления, сначала необходимо ответить на два вопроса: зачем нужна управляющая компания и какие функции она должна выполнять?

Ответить на первый вопрос не так просто, как кажется на первый взгляд. Управляющая компания не участвует непосредственно в создании ценности для потребителя, но при этом требует расходов на свое содержание. С точки зрения собственника, гораздо проще лично владеть пакетами акций бизнес-единиц, а не создавать отдельную компанию. Невольно возникает вопрос, зачем создаются управляющие компании?

Ответ дает мировая практика. Основная задача управляющей компании - достижение эффекта синергии от деятельности бизнес-единиц. Термин "синергия" очень популярен в экономической литературе и у консультантов, но предпринимателю не всегда понятно, как ее достичь. Попробуем разобраться в этом.

Синергия бывает двух видов: системная синергия и синергия от переноса компетенции.

Системная синергия может достигаться или за счет централизации отдельных бизнес-процессов, или за счет интеграции предприятий по цепочке создания ценности.

Примером централизации бизнеса процессов могут служить торговые сети. Магазины, входящие в одну торговую сеть, имеют централизованную систему закупок товаров и единую службу логистики. В этом случае управляющая компания или сама занимается закупками, или координирует данный процесс. При этом достигается эффект масштаба, который невозможен при децентрализации закупочной деятельности.

Интеграция предприятий по цепочке создания ценности приводит к созданию вертикально интегрированных холдингов. При этом эффект синергии будет менее значительным, чем при централизации бизнес-процессов, но все же он будет. Более четкое взаимодействие интегрированных предприятий позволяет, например, улучшить процесс планирования и уменьшить время простоев, что приводит к увеличению загрузки производственных мощностей. Примером могут служить нефтяные компании, которые интегрируют предприятия, занимающиеся добычей нефти, ее переработкой, и сети бензоколонок.

Синергия от переноса компетенции состоит в том, что управляющая компания обладает какой-нибудь уникальной компетенцией, которая способна обеспечить конкурентоспособность на рынке. При включении предприятия в холдинг данная компетенция переносится на вновь приобретенную бизнес-единицу.

Примером такой синергии может служить опыт General Electric. Ключевая компетенция General Electric - умение создавать эффективные системы управления. Синергия достигается за счет того, что в каждой бизнес-единице внедряется система повышения эффективности управления, т.е. General Electric добивается конкурентоспособности своих

бизнес-единиц за счет трансферта управленческих "ноу-хау". Это позволяет компаниям, входящим в General Electric, быть лидерами на своих рынках.

Определившись с ролью управляющей компании в структуре холдинга, необходимо решить, какие функции нужно централизовать в управляющей компании, а какие должны быть переданы бизнес-единицам.

Обычно управляющие компании выполняют следующие функции:

- поддержание отношений с внешней средой. Управляющая компания организует диалог с акционерами и участниками финансового рынка, предоставляет им необходимую информацию о деятельности холдинга. Кроме того, важной функцией является лоббирование интересов холдинга в органах государственной власти;
- перераспределение финансовых ресурсов между предприятиями с целью реализации инвестиционной стратегии, таким образом, управляющая компания становится кредитным центром холдинга;
- обеспечение общего финансового контроля над деятельностью отдельных предприятий. При этом управляющая компания разрабатывает и внедряет единую систему учета, контроля и анализа для всех входящих в холдинг бизнес-единиц;
- определение общекорпоративной стратегии. Общекорпоративная стратегия обычно содержит решения о том, какое предприятие необходимо купить, а какое - продать, решения о размере и направлении инвестиций, а также зачастую конкурентную стратегию;
- создание общекорпоративной культуры. Для холдингов крайне важно объединить сотрудников отдельных предприятий в единую компанию. Кроме того, одной из задач общекорпоративной культуры является выработка единой системы ценностей, общей для всех компаний холдинга;
- поддержание и развитие ключевых компетенции, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий, а также организации единой для всех компаний холдинга системы управления знаниями;
- координация деятельности отдельных компаний для обеспечения эффективного сотрудничества;
- отбор и развитие топ-менеджеров отдельных компаний, а также разработка системы их мотивации и вознаграждения.

Точный набор функций для каждой конкретной управляющей компании определяется, исходя из стиля управления, который применяется ею в отношении бизнес-единиц холдинга.

К наиболее распространенным стилям работы управляющей компании относятся: финансовый контроль, стратегический контроль и стратегическое планирование. Гораздо реже встречаются еще четыре варианта: централизованное управление, холдинговая компания, стратегическое программирование и стратегическая рискованная инициатива.

Рассмотрим более подробно три основных стиля управления.

Финансовый контроль обычно применяется в холдингах, которые владеют большим числом разнородных по видам деятельности стратегических бизнес-единиц. При этом связи между этими бизнес-единицами очень слабы, а технологии, применяемые ими, просты и стабильны.

Успех компаний, использующих финансовый контроль, во многом определяется способностью руководства управляющей компании заставлять топ-менеджеров бизнес-единиц любой ценой "выдать" требуемый финансовый результат.

Поэтому главными функциями управляющей компании становятся утверждение бюджетов стратегических бизнес-единиц и определение размеров и направлений капиталовложений как на уровне отдельных бизнес-единиц, так и всего холдинга в целом.

Менеджеры бизнес-единиц обязаны укладываться в отведенный им бюджет. Тех, кому не удается остаться в рамках бюджета, заменяют.

К недостаткам финансового контроля можно отнести недостаточное внимание собственников (руководителей холдингов) к роли управляющей компании в общекорпоративном планировании и реализации стратегии развития бизнеса. Кроме того, на практике системы управления холдингами, построенные на принципах финансового контроля, не всегда способствуют достижению синергизма между различными частями группы.

Достоинствами финансового контроля являются простота общекорпоративной системы управления и децентрализация. Холдинги, использующие финансовый контроль, обычно достигают хороших показателей роста доходов на акцию, главным образом, за счет приобретения и продажи компаний.

Компании, использующие этот стиль управления, обычно владеют относительно небольшим числом основных бизнес-единиц и стремятся добиться стратегических конкурентных преимуществ, вырабатывая общие планы для своих подразделений и координируя их исполнение. Корпоративная стратегия представляет собой не просто сумму планов стратегических бизнес-единиц, она призвана обеспечивать их синергизм. Финансовая деятельность корпорации обычно подчинена выполнению долгосрочных стратегических задач.

К преимуществам корпораций, использующих стратегическое планирование, можно отнести смелые стратегические шаги, поддерживаемые (а иногда и иницилируемые) управляющей компанией. К их основным недостаткам необходимо отнести высокую вероятность потери объективности управляющей компанией, утрачивающей способность к осуществлению истинно стратегического контроля. Следовательно, успешная работа холдинга зависит прежде всего от квалификации топ-менеджеров управляющей компании, разумности их политики. Ошибки руководящего звена ведут к занимающему слишком много времени планированию, снижению мотивации работников стратегических бизнес-единиц.

Метод стратегического контроля - промежуточный стиль управления между стратегическим планированием и финансовым контролем. В использующих его компаниях управляющая компания обычно хорошо понимает важность координации стратегий бизнес-единиц, но предоставляет их топ-менеджерам свободу в разработке планов деятельности. Впоследствии эти планы анализируются, корректируются, и на их основе вырабатывается единая стратегия корпорации.

Управляющая компания может "простить" слабые финансовые показатели, если ситуация на рынке вынудила топ-менеджеров пожертвовать краткосрочными прибылями ради достижения перспективных целей. Долгосрочное стратегическое планирование сочетается с жестким контролем достигнутых результатов.

Достоинством стратегического контроля является сбалансированный компромисс между высокой самостоятельностью бизнес-единиц (децентрализацией) и координацией их стратегических планов (синергией).

Децентрализация позволяет осуществить рационализацию инвестиционного портфеля корпорации, стимулирование стратегических бизнес-единиц к достижению конкретных результатов и проявлению инициативы (как результат увеличения степени децентрализации).

Координация улучшает взаимодействие управляющей компании и бизнес-единиц, возрастает роль перспективного планирования, появляется возможность пойти на снижение пока затей текущей рентабельности ради достижения стратегических целей.

К отрицательным сторонам стратегического контроля можно отнести сложность выбора объективных критериев контроля работы бизнес-единиц, нежелание управляющей компании сконцентрироваться на решении стратегических проблем, ее нерасположенность к крупным операциям по захвату конкурентов, отсутствие ясности в выборе между финансовыми и стратегическими целями.

Данный стиль управления не годится для сильно диверсифицированных холдингов, он оказывается наиболее эффективным в корпорациях, подразделения которых занимаются сходными видами деятельности. Только тогда управляющая компания получает возможность детально вникнуть во все подробности их деятельности.

Рассматривая различные стили управления, интересно проанализировать зависимость размера управляющей компании от выбранного стиля управления. Самый маленький размер будет у управляющей компании использующей принципы финансового контроля. Численность персонала в этом случае достигает 40-60 человек в зависимости от размера холдинга. При стратегическом контроле количество сотрудников возрастает до 80 -100 человек. Самая большая управляющая компания бывает при использовании стратегического планирования. Количество сотрудников -190-200 человек.

Мировая практика показывает, что существует тенденция перехода управляющих компаний к более мягким стилям управления - стратегическому и финансовому контролю. Рубеж веков принес несколько примеров трансформации корпораций в компании, построенные на принципах федерализма.

Большинство российских холдингов в настоящее время построено на принципах стратегического планирования, а часто и на более жестких формах контроля, таких как стратегическое программирование и централизованное управление. Это во многом связано с предшествующим этапом их развития, главной задачей которого было обеспечение жесткого контроля предприятий и защита собственности.

Проводимые в отечественных холдингах реформы системы управления вынуждают управляющие компании пересматривать свой стиль управления.

Однако трансформация холдингов - неизбежный процесс. Другой альтернативы нет. Вопрос стоит очень просто: компания либо повышает свою конкурентоспособность путем оптимизации управления, либо уходит с рынка.

Александр Кузьмичев, Управление компанией