

## МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ДОЧЕРНИХ И АССОЦИИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

На фоне поляризации тенденций развития мировой финансово-кредитной системы наблюдается дихотомия в белорусском корпоративном секторе: с одной стороны, активное использование традиционных организационных схем управления реальным сектором экономики препятствует формированию и внедрению инновационных форм организации бизнес-процессов, что оказывает негативное влияние на деловую активность организации в краткосрочном периоде и стоимость бизнеса как единого имущественно-правового комплекса в долгосрочной перспективе, с другой, становится объективной необходимостью проактивного развития ассоциированных организаций, актуализация архитектуры их бизнес-моделей под вызовы и угрозы современных рынков присутствия.

Against the background of polarization of trends of development of a world financial and credit system the dichotomy in the Belarusian corporate sector is observed: on the one hand active use of traditional organizational schemes of management of the real sector of economy interferes with formation and introduction of innovative forms of the organization of business processes that also business cost as uniform property and legal complex in the long term has negative impact on business activity of the organization in the short-term period, with another there is objective a need of pro-active development of the associated organizations, updating of architecture of their business models under calls and threats of the modern markets of presence.

*Ключевые слова:* бизнес-модели; холдинг; ассоциированные и дочерние организации; инвестиции; управление; эффективность.

*Key words:* the business models; holding; associated and the affiliated organizations; investments; management; efficiency.

Изучение теоретических источников показывает, что мировая практика в области организации интегрированных экономических субъектов отличается значительным разнообразием. В развитой рыночной экономике в коммерческой области можно выделить три основные группы интегрированных экономических структур: договорные интегрированные структуры (консорциумы, картели, пулы, стратегические альянсы), уставные интегрированные структуры (концерны, конгломераты, синдикаты), смешанные интегрированные структуры (финансово-промышленные группы) (таблица 1).

Таблица 1 – **Определение понятия дочерних предприятий и ассоциированных структур в отечественной и зарубежной литературе**

Источник	Характеристика определения понятия
Международный стандарт финансовой отчетности (МСФО, IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность»	Дочерняя компания – бизнес-структура, которая находится под контролем материнской компании
МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия»	Ассоциированная организация – организация, в деятельности которой инвестор имеет полномочие участвовать в принятии решений по финансовой и операционной политике объекта инвестиций, но не контролировать или совместно контролировать эту политику (имеет значительное влияние)
Д. А. Настенко	Дочернее предприятие – юридически самостоятельная компания, контрольный пакет акций или уставной капитал которой принадлежит другой компании
О. В. Осипенко	Дочерняя компания – это независимое юридическое лицо, которое управляется со стороны основной компании из-за наличия у нее контрольного пакета акций
А. А. Солоненко	Ассоциированная компания – это компания, в которой инвестор имеет значительное влияние, но которая не является ни дочерней компанией, ни совместным предприятием инвестора
Е. Н. Акерман, Ю. С. Бурец	Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями
Примечание – Источник: [1; 2; 3, с. 90; 4, с. 44; 5, с. 35; 6, с. 180].	

Рассмотрим более подробно функциональное назначение дочерних и ассоциированных бизнес-структур банка с целью понимания их роли в обеспечении устойчивого роста и финансовой устойчивости всего холдинга перед актуальными вызовами и угрозами внешней и внутренней среды (таблица 2) [5; 6].

Таблица 2 – **Функции дочерних и ассоциированных бизнес-структур**

Дочерние бизнес-структуры	Ассоциированные бизнес-структуры
Перегруппировка ресурсов и передача непрофильных либо ресурсно-затратных операций	Обособление высокоспециализированных видов деятельности, которые требуют получения специальной лицензии (банковской, страховой, лизинговой и т. д.)
Снижение управленческих расходов материнской организации	Реализация пилотных проектов или освоение новых видов деятельности, в том числе смежных с основным видом
Снижение налоговых и финансовых потерь за счет трансфертных цен и сделок	Привлечение несвязанных инвестиций в развитие холдинга
Перенос рисков операций, ответственность которых ограничена и не затрагивает имущество материнской фирмы	Очистка баланса от непрофильных активов
Расширение присутствия на зарубежных рынках	Монополизация рынка или договор о неконкуренции

Определение основных задач будущего корпоративного центра управления системой дочерних и ассоциированных бизнес-структур строится на основе понимания общих задач подобных подразделений, их роли в процессе создания стоимости, а также на основе понимания четырех основных моделей организации головных подразделений организации:

- Финансовый холдинг.
- Стратегический архитектор.
- Стратегический контролер.
- Оператор (рисунок 1) [4; 6].

Выбор наиболее подходящей бизнес-модели управления системой дочерних и ассоциированных бизнес-структур организации требует подробного рассмотрения степени взаимосвязанности различных подразделений и бизнесов компании, определения наиболее уместной и целесообразной формы и степени вмешательства в их деятельность со стороны корпоративного центра; изучения текущей деятельности дочерних бизнес-единиц и тех проблем, которые могут быть связаны с их функционированием; разработка и синдицирование со всеми заинтересованными сторонами программы преобразований корпоративного центра, которая призвана учитывать неизбежные противоречия, связанные с любой формулировкой роли корпоративного центра, и, в идеале, должна быть увязана с общим видением развития бизнеса.



**Рисунок 1 – Бизнес-модели управления системой дочерних и ассоциированных бизнес-структур организации**

Выбор формата работы по генерации дочерних и ассоциированных бизнес-структур организации самым тесным образом связан с определением основных задач будущего корпоративного центра управления ими, который создается на основе понимания общих задач подобных подразделений, их роли в процессе создания стоимости. Согласно положению о проектном менеджменте в нефинансовых институтах (DIN 69901, AGILE) его организационная структура может быть представлена следующим образом (рисунок 2) [5; 6].



**Рисунок 2 – Организационная структура управления дочерними и ассоциированными бизнес-структурами организации**

Для определения механизма инкорпорации дочерних и ассоциированных бизнес-единиц в организационную структуру банка следует определить формат их взаимодействия с материнской организацией:

- формат «трансформер» – дочерние и ассоциированные бизнес-структуры представляют собой качественно улучшенную версию оказываемых материнской бизнес-моделью услуг (производство продуктов) и не содержат в себе принципиальных новаций за исключением строгой ориентации на соблюдение стандартов и качества оказываемых финансовых или нефинансовых услуг или производства продукции;

- формат «компромисс» – дочерние и ассоциированные бизнес-структуры одновременно содержат в себе лучшие компоненты от материнской бизнес-модели и новации, призванные качественно улучшить предоставление финансовых или нефинансовых продуктов и услуг клиентам;

- формат «революционер» – дочерние и ассоциированные бизнес-структуры представляют принципиально новую организацию процессов и не содержат в себе материнских компонентов, а направлены на масштабирование и (или) диверсификацию деятельности материнской бизнес-модели [4, с. 48].

Выбор метода консолидации определяется долей инвестора в уставном или акционерном (в зависимости от организационно-правовой формы) капитале инвестируемой компании. Такая доля определяется как прямым, так и косвенным владением долей или акций.

Наиболее распространенными являются следующие методы:

- долевое участие – приобретение доли в уставном капитале действующей или вновь созданной бизнес-единицы, в том числе за счет финансирования со стороны материнской организации-инвестора;

- полная консолидация (приобретение) – покупка материнской организацией-инвестором готовой бизнес-единицы;

- пропорциональная консолидация применяется для консолидации предприятий, занимающихся совместной деятельностью с группой в рамках простого товарищества [6, с. 36].

В соответствии с МСФО (IFRS) 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия» инструментами создания дочерних и ассоциированных структур выступают следующие бизнес-модели:

- Удержание актива для получения денежных средств (Hold to Collect, НТС) – создание дочерней или ассоциированной структуры для получения денежного вознаграждения по контрактам, а не с целью получения денежных поступлений в результате продажи активов третьему лицу.

- Удержание актива для получения денежных средств или продажи актива (Hold to Collect and Sell, НТСС) – осуществление аккумуляции договорных денежных потоков и продажи дочерней или ассоциированной структуры в удобное с точки зрения их держателя момента времени.

- Другие бизнес-модели (other business-models, ОВМ) – осуществление операций, которые обеспечивают получение доходных денежных потоков от форм взаимодействия дочерних и ассоциированных структур с клиентами, отличных от указанных выше (таблица 3) [5, с. 179].

Таблица 3 – Базовые и производные бизнес-модели создания дочерних и ассоциированных структур

Базовая бизнес-модель	Производные бизнес-модели
Удержание актива для получения денежных средств	<p>B2B (Business-To-Business) – корпоративный сервис клиентов.</p> <p>B2C (Business-To-Consumer) – розничный сервис клиентов.</p> <p>B2G (Business-To-Government) – сервис государственных институтов в рамках программ развития национальной экономики отрасли народного хозяйства, реализации инфраструктурного или трансграничного проекта, включающего национальные интересы.</p> <p>B2B2C (Business-To-Business-To-Customer) – сервис организации коммуникаций между бизнесом и домашними хозяйствами</p>
Удержание актива для получения денежных средств или продажи актива	<p>B2E (Business-To-Exchange). В рамках данной модели бизнес выполняет роль продавца и покупателя активов через транзакции не только в масштабе конкретной электронной биржи, но и между различными электронными биржами.</p> <p>C2E (Citizen-To-Exchange) – сервис организации транзакций домашних хозяйств на фондовых биржах с целью инвестирования аккумулированного капитала в доходные финансовые активы</p>

Базовая бизнес-модель	Производные бизнес-модели
Другие бизнес-модели	<p>C2C (Consumer-To-Consumer) – сервисы организации площадок краудфандинга и краудинвестинга.</p> <p>G2C (Government-To-Citizens) – участие бизнеса в государственных социальных программах (например, ипотечное кредитование строительства жилья).</p> <p>B2E (Business-To-Employee) – модель предполагает активное использование сетевых информационных технологий при выстраивании корпоративных взаимоотношений с сотрудниками</p>

Таким образом, современный этап развития финансово-хозяйственных связей требует стремительного масштабирования бизнеса и гибкого реагирования на вызовы и угрозы постиндустриального общества, что становится достижимым путем создания ассоциированных и дочерних бизнес-единиц, суть которых заключается в проактивном развитии бизнес-модели и ее предвосхищении будущих флуктуаций конъюнктуры рынков присутствия. Рыночные тенденции к созданию холдингов открывают перед бизнесом и государственными органами регуляции весьма широкие перспективы, связанные с четким определением приоритетов деятельности; однозначной формулировкой целей; четким структурированием процессов исполнения работ; грамотным учетом рисков и поиском путей их нивелирования; оптимизацией объемов ресурсного обеспечения реализации программ. Такие бизнес-модели обладают рядом недостатков, выражаемых в наличии переходного периода и рисков его затягивания из-за незнания руководством основ проектного менеджмента; недостатка ресурсов и слабости финансовой инфраструктуры, не позволяющей применить гибридные формы инвестиций, недостатка квалифицированных кадров и слабости национальной нормативно-правовой базы.

### Список использованной литературы

1. **Консолидированная** финансовая отчетность : Междунар. стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193739/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193739/). – Дата доступа : 30.04.2019.
2. **Инвестиции** в ассоциированные организации и совместные предприятия : Междунар. стандарт финансовой отчетности (IAS) 28 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/69461>. – Дата доступа : 30.04.2019.
3. **Настенко, Д. А.** К вопросу определения понятия «группа компаний» / Д. А. Настенко // Междунар. бухгалт. учет. – 2016. – № 20. – С. 85–92.
4. **Осипенко, О. В.** Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития / О. В. Осипенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 41–50.
5. **Акерман, Е. Н.** Трансформация моделей инновационного развития на пути к открытости инновационных систем / Е. Н. Акерман, Ю. С. Бурец // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2014. – № 378. – С. 178–183.
6. **Солоненко, А. А.** Единая учетная система группы взаимосвязанных организаций: проблемы построения / А. А. Солоненко // Банковское дело. – 2016. – № 4. – С. 33–42.