

## МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОЛОВНОГО И ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

© 2013 г. С. А. Алферов

*Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ)*

*Предложены способы совершенствования механизма взаимодействия головного и дочерних предприятий при формировании портфеля заказов и инвестиционных проектов с использованием квазиконкурентных процедур.*

*Ключевые слова: корпорация; головные предприятия; дочерние предприятия; портфель заказов; инвестиции; квазиконкурентные процедуры.*

*Author presents some ways of improvement for the interaction mechanisms between the parent enterprise and the affiliates, which mechanisms and procedures of quasi-competition are used for the investment projects' development and working out the stock of orders.*

*Key words: corporation; parent enterprise; affiliates; stock of orders; investments; procedures of quasi-competition.*

В рамках современного российского законодательства (как и законодательств большинства других государств) дочерняя компания существует в сложных условиях участия материнского предприятия в ее капитале. То есть, она находится в зависимом состоянии от головного офиса.

Отношения между головными и дочерними предприятиями основываются на принципе ответственности основной компании по обязательствам учрежденных ею предприятий. Они солидарно отвечают по сделкам, заключаемым во исполнение обязательных указаний головного предприятия [1].

В этих условиях становится актуальным создание и совершенствование механизмов взаимодействия головного и дочерних предприятий при формировании портфеля заказов и инвестиционных проектов.

Здесь мы исходим из того, что экономический механизм в общем виде представляет собой систему взаимосвязей экономических явлений, которые возникают в определенных условиях под воздействием начального им-

пульса. Характер механизма можно выявить только на основе исследования условий его действия: основные составляющие, фигурирующие одновременно, — исходное событие, результирующее событие и процесс, заполняющий интервал между ними. Можно предположить, что экономических механизмов может существовать ровно столько, сколько существует начальных явлений в каждой системе взаимосвязанных событий в рамках заданных условий [2]. Данное определение описывает взаимодействие хозяйственных явлений, взаимосвязи и взаимоотношения между ними.

Можно сказать, что экономический механизм — это система объединенных в группы экономических процессов и явлений, протекающих внутри системы, направленных на достижение поставленных целей, своевременно и точно реагирующих на изменение внешних и внутренних факторов.

Предлагаемая модель взаимодействия головного и дочерних предприятий при формировании портфеля заказов и инвестиционных

проектов должна допускать гибкое изменение норматив расчетов с учетом динамики факторов, образующих стоимостные характеристики.

Головное предприятие должно превентивно корректировать платежи за услуги дочернего предприятия, поэтому возникает необходимость краткосрочного прогнозирования показателей, используемых при расчете составляющих аддитивной модели. Прогноз этот должен быть мобильным и краткосрочным.

Как было показано в известных работах [3; 4], предприятия — члены консолидационных группировок имеют существенные конкурентные преимущества. Одним из них является возможность создания единой маркетинговой службы, позволяющей получать крупные заказы. Однако при этом возникает проблема распределения корпоративного заказа между отдельными дочерними предприятиями в составе корпорации.

Для решения этой задачи в вышеупомянутой работе [3] рассматривают  $n$  дочерних предприятий, входящих в корпорацию, и некоторый корпоративный заказ объемом  $R$  (в единицах продукции).  $Q_i$  — величина заказа, которую может выполнить отдельное предприятие,  $C_i$  — себестоимость (прямые затраты) этой продукции на данном предприятии. Проблема возникает только в случае возникновения неравенства

$$\sum_{i=1}^n Q_i > R,$$

то есть — когда величина заказа меньше, совокупных производственных мощностей дочерних предприятий. Если  $x_i$  — величина заказа, выполняемого предприятием  $I$ , то если  $x_i$  заданы, то маржинальная прибыль всех предприятий ПК составит:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n (\Pi_d - C_i) x_i,$$

где  $\Pi_d$  — договорная цена продукции при ограничениях

$$0 \leq x_i \leq Q_i, \quad \sum_{i=1}^n x_i = R.$$

Поставим задачу определения  $x_i, i = \overline{1, n}$ , так, чтобы прибыль была максимальной при вышеприведенных ограничениях.

Если предприятия — члены кластера проранжированы по возрастанию себестоимости  $C_i$ :

$$C_1 \leq C_2 \leq C_3 \leq \dots \leq C_n,$$

(или по убыванию маржинальных рентабельностей).

$$Pi = \frac{\Pi_d - C_i}{C_i}.$$

При этом можно выявить предприятие  $k$  такое, что

$$\sum_{j=1}^k Q_j < R \leq \sum_{j=1}^{k+1} Q_j.$$

В оптимальном случае первые  $k$  предприятий получают максимальный заказ

$$x_i^0 = Q_i, \quad i = \overline{1, k},$$

а следующее за ними предприятие  $(k+1)$  получает остаток заказа

$$x_{k+1}^0 = R - \sum_{j=1}^k Q_j,$$

при этом остальные предприятия заказа не имеют.

Как показали В. Н. Бурков с соавторами [5], проблема в этом случае связана с реализацией данной модели в условиях, когда корпоративный центр — головное предприятие (ГП) не обладает полной и достоверной информации о себестоимостях  $C_i$ . Иными словами, возникает ситуация информационной асимметрии, создающая благоприятные условия для оппортунистического поведения (в данном случае — со стороны дочерних предприятий).

Конкурсные механизмы распределения заказов и финансовых ресурсов достаточно хорошо известны [6; 7]. Как было показано в известном исследовании [8], конкурентные механизмы являются наиболее эффективными не только в условиях конкурентной борьбы, но и в условиях со-конкуренции (конкурентного сотрудничества) и квазиконкуренции. Последнее имеет место и в рассматриваемом случае.

Известен простой конкурсный механизм [5], при котором заказ распределяется в первую очередь предприятиям с наименьшими оценками себестоимости. Такая модель представляется приемлемой, несмотря на опре-

деленные упрощения, заложенные в ней: необходимо иметь в виду, что в данном случае конкурсный механизм совпадает с т. н. «прямым» конкурсным механизмом, так как предполагается, что имеет место непрерывный конкурс (предприятие может получить любую величину заказа от 0 до  $Q_i$ ), что является достаточно грубым допущением ввиду реальной дискретности процедур конкурсного механизма; кроме того, в модели конкурсных механизмов распределения корпоративного заказа делается допущение о «взаимозаменяемости» предприятий, входящих в корпорацию, в части из производственных возможностей, структуры активов и ресурсов, игнорируется наличие у предприятий ключевых компетенций и сложившейся специализации. Эта особенность была детально рассмотрена в упомянутом выше исследовании [3].

Последнее представляется наиболее важным, так как при распределении корпоративного заказа необходимо обеспечить не только приоритеты наиболее рентабельным предприятиям, но и обеспечить должное качество выполнения заказа, и, тем самым, поддержание конкурентоспособности корпорации в целом. Такой механизм будет работоспособным при балансе интересов головного и дочерних предприятий. Иными словами — в том случае, когда будет исключено оппортунистическое поведение со стороны дочерних предприятий, заключающееся в предоставлении искаженных экономических параметров.

В случае оппортунистического занижения оценок себестоимости увеличивается расчетная прибыль, отчисляемая дочерним предприятием головному:

$$\pi_i = U_d - S_i > U_d - C_i,$$

если  $S_i < C_i$ .

В вышеупомянутой работе В. Н. Буркова с соавторами [5], используется норматив отчислений от планируемой прибыли головному предприятию  $\phi$ . При этом прибыль, остающаяся в распоряжении дочернего предприятия, составит

$$\pi_i^0 = (U_d - C_i) - \phi(U_d - S_i),$$

а маржинальная рентабельность заказа определяется как

$$P_i^0 = \frac{(U_d - C_i) - \phi(U_d - S_i)}{C_i}.$$

Если обозначить через  $P_m$  минимальную величину рентабельности, при которой предприятию целесообразно выполнение корпоративного заказа, то с уменьшением оценки  $S_i$  уменьшается и маржинальная рентабельность  $P_i^0$ . Поэтому, если при  $S_i = C_i$  (то есть при сообщении достоверной оценки себестоимости) имеет место  $P_i^0 \leq P_m$ , то предприятие  $i$  не будет заинтересовано занижать оценку себестоимости.

Исходя из вышеизложенного, можно получить условие, при котором возможно занижение оценки себестоимости предприятием  $i$ . Для этого предположим  $S_i = C_i$  и рассмотрим неравенство

$$\frac{(U_d - C_i) - \phi(U_d - S_i)}{C_i} > P_m,$$

которое после преобразований приводится к виду

$$(1 - \phi)P_i > P_m,$$

где

$$P_i = \frac{U_d - C_i}{C_i} -$$

маржинальная рентабельность продукции для  $i$ -го предприятия.

Применение вышеописанного механизма позволяет создать стройную и непротиворечивую систему взаимодействия головного и дочерних предприятий. При этом подобный конкурсный механизм может использоваться и при решении задач распределения ресурсов на выполнение инвестиционных проектов на предприятиях.

Определенное исключение из этого может составить случай, когда материальные потоки между головным и дочерним предприятием обусловлены некоторыми технологическими условиями, изменение которых практически затруднительно. В нашей более ранней работе [9] такая ситуация была рассмотрена применительно к условиям предприятий трубопроводного транспорта, входящих в корпорацию «Газпром». В этом случае целесообразно использовать модели затрат на услуги дочернего предприятия и методики прогнозирования расходов будущих периодов.

Независимо от характера применяемого конкурсного механизма решение вопросов о конфигурации сквозных бизнес-процессов,

охватывающих несколько дочерних предприятий, должно основываться на построении экономически оптимальных бизнес-единиц и бизнес-процессов. Использование для этого квазиконкурентных механизмов дает возможность сформировать целесообразную систему формирования бизнес-процессов и стратегических бизнес-единиц и выработать методическую основу для реструктуризации действующих предприятий — членов корпорации.

### Литература

1. Макарова Е. Дочерняя компания [Электронный ресурс] / ФБ.ру — размещение и публикация статей. — Режим доступа: <http://fb.ru/article/39915/dochernyaaya-kompaniya>, свободный (16.10.2012). — Загл. с экрана.

2. Кульман А. Экономические механизмы. Пер. с фр. / Общ. ред. Н. И. Хрустальной. — М.: АО «Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993. — С. 309.

3. Зеленская О. А. Формирование и функционирование современных промышленных кластеров. — М.: Бизнес-пресса, 2011. — 216 с.

4. Зарецкий А. Д., Иванова Т. Е. Развитие экономических отношений в современной России от сообщества к обществу. // Региональная экономика: теория и практика. — 2011. — №21. — С. 2–6.

5. Бурков В. Н., Данев Б., Еналеев А. К. и др. Большие системы: моделирование организационных механизмов. — М.: Наука, 1989. — С. 46–49.

6. Бурков В. Н., Дорохин В. В., Балашов В. Г. Механизмы согласования корпоративных интересов. — М.: ИПУ РАН, 2002. — 73 с.

7. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. — М.: Наука, 1994.

8. Колбачев Е. Б., Колбачева Т. А. Конкурентное сотрудничество, открытые инновации и развитие управленческого инструментария. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского гос. политехн. ун-та. Серия: Экономические науки. — 2013. — №4.

9. Алферов С. А. Совершенствование механизма взаимодействия головного и дочернего предприятий. // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2009. — №2.

Поступила в редакцию

29 июня 2013 г.



**Сергей Александрович Алферов** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Производственный и инновационный менеджмент» ЮРГТУ (НПИ). Автор работ по проблемам внутрикорпоративных связей и формирования бизнес-групп.

**Sergey Aleksandrovich Alferov** — Ph.D., Candidate of Economics, docent at SRSPU (NPI) «Production Management and Management of the Innovations» department. Author's works are dedicated to problems of associations inside the corporation and business groups' formation.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132  
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia  
Тел.: +7 (86352) 55-1-54, факс: +7 (86352) 55-6-66, e-mail: volball@bk.ru