

## Секция «Государственное и муниципальное управление»

### Синергетический эффект как основа стратегического управления интегрированными корпоративными структурами

*Моргачёва Ирина Сергеевна*

*Студент*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет*

*государственного управления, Королёв, Россия*

*E-mail: morgachova.irina@gmail.com*

Наиболее важной тенденцией в развитии современной российской экономики является появление крупных интегрированных корпоративных структур, которые способны аккумулировать широкую ресурсную базу и обеспечить финансирование для реализации крупных проектов. Холдинги, в силу присущим такой форме организации бизнеса существенным преимуществам, стали основой не только российского экономического пространства, но и зарубежного. Однако, несмотря на широкое распространение процесса интеграции компаний в группы, многие вопросы управления такими структурами остаются открытыми в силу сложности объекта управления. В частности, холдинг образуют отдельные юридические лица, критерии объединения которых не могут быть однозначно определены: к ним могут быть отнесены, например, такие факторы, как преобладающее участие головной компании в уставных капиталах дочерних компаний, наличие договора между юридическими лицами о создании холдинга (договорный холдинг), возможность физических лиц, образующих руководящие органы одной компании, влиять на решения, принимаемые руководящими органами других компаний и т.д. [3]. По причине сложности юридического оформления холдинговой структуры, управление холдингом во многом ограничено финансовым управлением, то есть управлением капиталом на том внутреннем рынке, который образуют компании–участники холдингового объединения.

Вопросы управления таким объектом как интегрированные корпоративные структуры, как и вопросы управления любым другим объектом, можно разделить на два основополагающих блока: стратегическое управление и тактическое управление. В основе *тактического управления* холдингом как формы реализации стратегии лежат конкретные механизмы осуществления на практике управленческих решений в заданном правовом поле. В условиях российских реалий к таким механизмам финансового управления холдингом можно отнести следующие инструменты: внесение головной компании вклада в уставный капитал дочерних компаний; целевое финансирование или предоставление займов между компаниями группы; использование механизмов трансфертного ценообразования; безвозмездная передача имущества или денежных средств от головной компании дочерней в том случае, если головная компания владеет не менее, чем 50% уставного капитала дочерней компании; использование договорной модели работы (аутсорсинг) и, наконец, выплата дивидендов.

Основным же вопросом *стратегического управления* интегрированной структурой является максимизация стоимости всего холдинга посредством определения синергетического эффекта, создаваемого дочерними компаниями [1]. Для того чтобы определить синергетический эффект, создаваемый в результате присоединения новой компании к функционирующей холдинговой структуре, то есть определить премию за диверсифи-

кацию, необходимо найти прирост стоимости всего холдинга над суммой стоимостей его дочерних компаний в ситуации их отдельного функционирования [2]. Однако универсального метода определения стоимости как всего холдинга, так и определения прироста стоимостей от интеграции отдельных бизнес единиц, на данный момент не существует, поэтому особенно актуальной на сегодняшний день становится задача всестороннего анализа предложенных моделей определения синергетического эффекта интеграции компаний, поиска их преимуществ и недостатков для последующей разработки оптимальной модели с учетом особенностей современной российской экономики.

### **Литература**

1. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. М., 2005.
2. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2007.
3. Шиткина, И.С. Холдинги: Правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний. М., 2008.