

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НЕФОРМАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СЕТИ УСЛУГ С ЦЕНТРОМ КООРДИНАЦИИ И КОНТРОЛЯ

© 2017 Габдрахманов Олег Фаритович  
кандидат экономических наук, заместитель директора  
по учебно-методической и научной работе  
Орехово-Зуевский филиал Академии МНЭПУ  
142600, Московская обл., г. Орехово-Зуево, ул. Ленина, д. 86, лит. А3  
E-mail: Gabdrahmanov@list.ru

Представлены результаты исследования особенностей создания неформальных экономических сетей в сфере услуг. Раскрыта организационная модель неформальной экономической сети услуг с центром координации и контроля.

*Ключевые слова:* сети, неформальные экономические сети, организационная модель, координация, контроль, сфера услуг.

Возрастающая конкуренция и нестабильность внешней среды стимулируют хозяйствующие субъекты сферы услуг на создание разнообразных интегрированных сетевых структур, получающих в XXI в. все более широкое распространение<sup>1</sup>.

Неформальные экономические сети - это совокупности регулярно или на постоянной основе взаимодействующих субъектов экономики, реализующих общие интересы в неформальном (или теневом) секторе экономики. Интересы участников и их цели служат основными причинами существования неформальной сети.

Процессы создания и функционирования неформальных экономических сетевых структур требуют анализа организационных моделей их создания, что является предметом исследования настоящей статьи. Также представляет интерес причина выбора участниками сети данной конкретной модели с учетом сложившейся ситуации<sup>2</sup>.

Мы не можем согласиться с тезисом о том, что неформальные сети фирмы не имеют регулирующего центра, как организующего начала, которое заменено совокупностью интересов участников с "локальными" лидерами<sup>3</sup>. В социальных и информационных сетях это вполне возможно, однако в неформальных сетевых структурах других видов наличие централизованных органов управления и контроля вполне допустимо и, более того, оправдано целями и особенностями их создания и функционирования. Причем неформальные сети вовсе не обязательно создаются в рам-

ках отдельной фирмы как ее элементы, они могут представлять собой самостоятельные образования, включающие совокупности фирм любого размера (малые, средние и крупные), осуществляющие деятельность по различным направлениям. Следует учитывать и непрерывную эволюцию форм организации, которая усиливается за последние годы<sup>4</sup>.

Подобного рода структуры создаются в формате бизнес-групп или сетей внешне юридически самостоятельных фирм, осуществляющих разные по направлениям виды услуг, но в неформальном плане - экономически зависимых хозяйствующих субъектов<sup>5</sup>. Их следует назвать дуальными, ведь под внешней официально зарегистрированной организационно-правовой формой (прикрытием, оболочкой) фактически скрывается неформальная экономическая сеть в виде совокупности фирм, зависимых от учредителя и реализующих установленные им общие цели. При этом формальными и реальными собственниками фирм (конечными бенефициарами, выгодоприобретателями) являются разные лица. Зачастую на этапе открытия фирмы регистрируются учредители, акционеры, руководители (директоры и менеджеры), однако сведения о реальных собственниках остаются закрытыми. Нередко юридически право собственности закрепляется за одними лицами (или компаниями), а фактически управление объектами собственности принадлежит другим субъектам. Кроме того, используя номинальных руководителей и акционеров фирм, в том числе в

офшорных зонах, часто невозможно определить конечного бенефициара.

Следует отметить, что во многих зарубежных странах отсутствует единое и четкое определение, позволяющее отличить конечного владельца предприятия от номинального<sup>6</sup>. В ЕС используется Третья директива Европарламента 2005/60/ЕС, определяющая бенефициара как “физическое лицо, которое обладает полным контролем и от имени которого заключаются сделки юридическим лицом”. В США требуется обязательно раскрывать информацию о тех лицах, которые могут прямо или косвенно влиять на результаты деятельности компании или владеют более 5 % акций. В Китае используется понятие “фактический распорядитель”, который способен влиять на характер принимаемых ответственных решений. В России применяются самые разные понятия, например, “контролирующее клиента лицо” (законы РФ “О рынке ценных бумаг” и “О несостоятельности (банкротстве)”), “бенефициарный собственник”, “контролирующее лицо”, “конечный владелец”, “бенефициарный владелец”, которые являются только физическими лицами. “Выгодоприобретатель” - это лицо (физическое или юридическое), которое получает выгоду от клиента<sup>7</sup>.

Схемы сокрытия реальных собственников используются также при заключении номинального соглашения (контракта), декларации (например, трастовой), актов передачи объектов собственности в доверительное управление (в том числе разным субъектам), в наем, аренду и т.п.

В данной связи сведения об иерархии, формализации централизованных функций управления и какой-либо другой зависимости между фирмами и учредителями во внешнем информационном пространстве отсутствуют. Виды формальной и неформальной деятельности участников подобной сети и их конечные продукты могут быть самыми различными - производство, сельское хозяйство, многообразие услуг (торговые, транспортные, финансовые и пр.). Нередко отсутствуют явные признаки связи между хозяйствующими субъектами. Все перечисленные и другие внешние атрибуты не позволяют определить состав участников, границы такого сообщества, идентифицировать эту совокупность хозяйствующих субъектов как единую организацию, имеющую название и бренд. Во внешней среде для постороннего наблюдателя подобная сеть как интег-

рированное партнерство участников не существует.

Наше исследование показало, что субъекты подобной неформальной экономической сети в своем большинстве предоставляют услуги, распространение которых не связано с явно преступной деятельностью, хотя цель их создания выходит за четко очерченные границы отечественного законодательства и направлена на формирование таких особенностей их организации, аспектов деятельности и функций, которые в рамках общей правомерности существования позволяют решать специфические вопросы нетрадиционными способами. Неформальность деловых отношений преимущественно обусловлена следующими признаками:

- скрытым характером владения фирмами и их управлением из единого центра;
- возможностью как реального, так и фиктивного перераспределения ресурсов и маневрами показателей (включая доходы, прибыль, цены, издержки и пр.) между субъектами в нужном направлении для владельца;
- согласованным изменением стратегического поведения на соответствующем рынке с целью получения преимуществ.

Необходимость координации и контроля в неформальных сетях доказывается следующими положениями. Во-первых, ее участники-фирмы имеют конкретные цели, достижение которых требует соответствующего управления. Даже если рассматривать цель через ранее используемое понятие “осознанная потребность”<sup>8</sup>, необходимо понимать, что осознание такой потребности и ее удовлетворение невозможны без управления этим процессом. Более того, именно осознание потребности определяет цель, которая, будучи преломленной через функции предприятия, должна быть соизмерена с возможностями и результатами его деятельности.

Во-вторых, неформальная сеть состоит из множества участников, интересы и деятельность которых требуют согласования и регулирования в рамках достижения частных или общих результатов. Разнонаправленные цели множества участников неформальной сети являются следствием различных потребностей и интересов. В этой связи необходима синхронизация целей посредством осознания и принятия общих потребностей и интересов, что невозможно осуществить без управления.

В-третьих, участники сети обладают различными видами ресурсов и потенциалами, эффективное использование которых предполагает управление соответствующими процессами.

В-четвертых, конкуренты, использующие эффективные системы управления в достижении своих стратегий лидерства, делают безальтернативной необходимость управления у других участников рынка.

Неформальная экономическая сеть с центром координации и контроля состоит из управляющей (головной, материнской) компании, дочерних и других подчиненных (зависимых) фирм, которые могут быть официально зарегистрированы в удобной для них организационно-правовой форме (например, в форме ООО).

Управляющая компания, владея долями акций дочерних предприятий, служит центром координации и контроля, осуществляя управление и контроль над их деятельностью. Если владение акциями является открытым (официальным), то подобная структура может иметь вид холдинга или акционерного общества. В неформальной экономической сети с центром координации и контроля владение капиталом зависимых предприятий носит скрытый характер, что позволяет управляющей компании распоряжаться собственностью, которая значительно превышает фактически объявленную. Управляющая компания в неформальной экономической сети, помимо функций координации и контроля, выполняет определенный вид деятельности по оказанию соответствующих услуг внешним потребителям.

Характерными признаками неформальной экономической сети услуг с центром координации и контроля являются:

- совокупность хозяйствующих субъектов, осуществляющих услуги в различных областях экономики или расположенных на различных территориях;

- скрытая концентрация инструментов владения и управления (акции и т.п.) хозяйствующими субъектами в управляющей компании, возглавляющей сеть;

- участники сети как юридические лица, заключающие сделки от своего имени. При этом принятие решений по основным вопросам их деятельности и развития принадлежит управляющей компании;

- возможность осуществления неформальной (скрытой, нефиксируемой, неучтенной) деятель-

ности, перемещения ресурсов и результатов оказания услуг по решению управляющей компании;

- многоуровневость (многоступенчатость) структуры в виде пирамиды (наличие материнской, дочерних и других организаций);

- централизация общих функций управления и контроля в управляющей компании.

Наличие перечисленных признаков позволяет концентрировать совокупный капитал на решении приоритетных проблем всей организации или ее отдельного участника, способствует решению крупных финансовых задач (например, связанных с осуществлением инноваций), повышает степень согласованности действий участников.

Следует отметить, что наряду с использованием финансовых рычагов воздействия со стороны управляющей компании используется и ряд других мер, например, кадровая политика, согласно которой наем руководителей и специалистов на ключевые посты в предприятия сети осуществляется с участием руководства управляющей компании. В некоторых сетях практикуется сосредоточение маркетинговой, инновационной и сбытовой политик в единых центрах управляющей компании с последующим представлением результатов и решений по дочерним фирмам.

В состав неформальной экономической сети с центром координации и контроля могут входить субъекты хозяйственной деятельности, осуществляющие услуги консалтингового, производственного, транспортного, закупочного, сбытового и другого характера, малого, среднего и крупного размера.

В ходе исследования были выявлены основные способы (или пути) создания неформальной экономической сети с центром координации и контроля. Наиболее характерный путь формирования подобной структуры связан с официальным созданием фирмы, специализирующейся по отдельному направлению деятельности, с последующим развитием вокруг нее совокупности предприятий, которые дополняют (расширяют) ее функции или осуществляют другие виды деятельности. Подобная сеть предприятий выступает самостоятельными юридическими лицами (с самостоятельными учредителями), однако в скрытой форме все расходы (или их большую долю) берет на себя первая фирма, которая фактически является неформальной управляющей компанией. В дальнейшем сеть растет путем создания

или последовательного присоединения к ней (добровольного или принудительного) других хозяйствующих субъектов. Нередко подобные сети создаются учредителями, находящимися в родственной связи или одной национальной принадлежности.

Второй путь создания неформальной экономической сети с центром координации и контроля является традиционным и связан с официальными скупками акций на первичном и вторичном рынках, обменах акциями, проведением собрания акционеров для установления контроля над капиталами компаний и последующей смены руководителей на своих представителей.

Организационная структура подобной неформальной экономической сети обязательно содержит органы координации и контроля деятельности, которые, как правило, создаются в рамках управляющей компании.

Пример общей оргструктуры неформальной экономической сети услуг с центром координации и контроля отражен на рисунке.

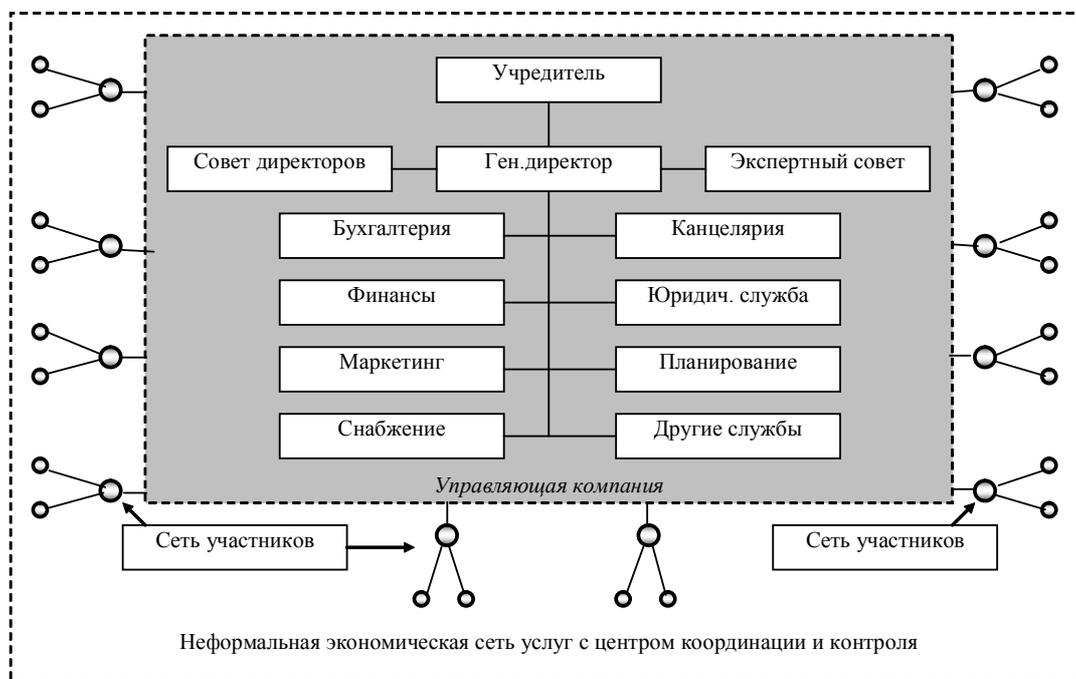
В ходе исследования было выявлено, что число органов координации и контроля деятельности и их функции находятся в прямой зависимости от иерархии, сложности устройства и размера всей сети, особенностей среды ее существования. В этой связи определено, что классифика-

цию неформальной экономической сети с центром координации и контроля и их организационных систем управления можно провести с использованием двух критериев: степени сложности сети и степени ее детерминированности.

По признаку сложности неформальные экономические сети с центром координации и контроля можно классифицировать как простые, сложные и очень сложные. Аналогично и системы управления в сетях классифицируются нами как простые, сложные и очень сложные.

По признаку степени детерминированности неформальные экономические сети услуг с центром координации и контроля могут быть классифицированы как детерминированные сети и вероятностные (стохастические) сети.

К детерминированным относятся сети, которые взаимодействуют с элементами внешней среды предвиденным образом. Они функционируют по заранее определенным правилам и нацелены на достижение известных показателей (результатов). Тем самым такие сети в определенной степени способствуют повышению предсказуемости элементов внешней среды. Во многом свойство детерминированности появляется у сетей с высоким качеством системы управления, которая задает предсказуемость ее взаимодействия с партнерами.



**Рис. Пример оргструктуры неформальной экономической сети услуг с центром координации и контроля**

Поведение стохастических сетей предсказать сложно, лишь с некоторой вероятностью. Подобные сети в определенной степени способствуют повышению непредсказуемости элементов внешней среды. Несмотря на некоторые различия в характере влияния таких сетей, следует отметить, что с учетом общей скрытости своего функционирования и с точки зрения официальной статистики практически все неформальные экономические сети усиливают степень неопределенности экономики страны.

К характерным чертам неформальных экономических сетей с центром координации и контроля можно отнести следующие. Во-первых, обязательную функциональную специализацию всех субъектов хозяйствования. Под каждую цель и задачу деятельности сети привлекается (или создается) специализированная отдельная фирма, что, помимо прочих выгод, обуславливается соображениями эффективности регулирования со стороны управляющей компании, связанными с ответственностью и контролем. Фактически в сети создаются центры ответственности за конкретный вид (направление) деятельности, что весьма логично оформить как отдельное юридическое лицо, способствуя приведению тем самым в необходимое соответствие формальную и неформальную структуру сети). Тем самым участники сети получают возможность для широкого маневра ресурсами, налоговой оптимизации и тому подобно-го с максимальным использованием функционального назначения данного предприятия. Кроме того, таким образом достигается необходимая защита финансовых и материальных активов, ведь в случае возможного кризиса (банкротства) одной из фирм остальные участники сети не будут затронуты.

Во-вторых, устройство сети имеет вид структуры, расходящейся сверху вниз (в виде перевернутого дерева). Каждый узел такой схемы представляет собой определенный центр функциональной активности, от которого отходят новые связи и взаимодействия к другим участникам. Подобная структура, основанная на декомпозиции функций и работ, представляется вполне оптимальной, позволяя осуществлять сквозной контроль над всеми элементами сети. Она в необходимой степени отвечает принципу адресности и скорости управления, обеспечивая надзор над исполнителями со стороны управляющей компании.

В число централизованных функций неформальных экономических сетей с центром координации и контроля входят:

- создание механизмов управления деятельностью и развития всей сети и ее отдельных участников;
- формирование организационной структуры сети и ее системы управления;
- стратегическое планирование (включая его кадровые, финансовые, инвестиционные, экономические и технико-технологические аспекты); и т.д.

Для сформировавшейся сети одной из задач управления со стороны материнской компании является не определение и последующее распределение основных функций между ее участниками, а совершенствование существующих процессов управления, сокращение совокупных издержек, минимизация рисков финансовых потерь, создание оптимальных механизмов взаимодействия между партнерами и т.п.

Обеспечение необходимой эффективности неформальной экономической сети услуг с центром координации и контроля требует определения необходимой и достаточной степени автономности каждого ее участника. При этом используется известный подход “децентрализация деятельности при одновременной централизации контроля”, что позволяет поддерживать необходимый уровень самостоятельности функционирования хозяйствующих субъектов и надзор над ними.

<sup>1</sup> Ларионова И.Г. Междисциплинарные подходы к развитию сетевых процессов в рыночной экономике // Актуальные проблемы современной науки. 2013. № 5. С. 38.

<sup>2</sup> Габдрахманов О.Ф. Сетевая экономика: особенности и виды неформальных экономических сетей в сфере услуг // Вестник университета / Государственный университет управления. Москва, 2017. № 3. С. 42-47.

<sup>3</sup> Бахарева Т.В. Новые ресурсы фирмы в условиях современной экономики // Вестник ПАГС. 2015. № 4 (49). С. 140.

<sup>4</sup> Коблова Ю.А. Эволюция форм организации: от иерархий к сетевым структурам // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. № 1 (5). С. 54.

<sup>5</sup> Ларионова И.Г. Указ. соч. С. 38.

<sup>6</sup> Кто такой бенефициар. URL: <http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/benefitsiarniyi-vladelets>.

<sup>7</sup> О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма : федер. закон от 7 авг. 2001 г. № 115-ФЗ.

<sup>8</sup> Афанасьев В.Г. Системность и общество. Москва, 1980. С. 53.