

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Большая часть мировой экономики представлена крупными корпорациями — холдингами. Большинство населения работает в компаниях, которые являются чьими-то дочерними подразделениями и входят в состав более крупных структур. Холдинги повсюду — большие и малые, горизонтально и вертикально интегрированные, моноотраслевые и диверсифицированные. Они фундамент экономики, основные налогоплательщики, лоббисты, а в некоторых странах — вершители внешней и внутренней политики.

Корпоративный центр — голова холдинга, его мозг, центр принятия ключевых решений. Он выполняет роль начальника для бизнес-единиц — предприятий, подразделений и других центров ответственности, входящих в группу. Это руководитель, отвечающий за финансовые результаты всего корпоративного организма перед акционерами и инвесторами.

Эта книга о корпоративном центре. Он появляется каждый раз, где есть два и более центра ответственности. Размеры структуры не имеют значения. Индивидуальный предприниматель, имеющий несколько розничных торговых точек, является для них корпоративным центром. Функции руководителя одинаковы для всех, будь то транснациональная корпорация или начальник отдела из пяти человек. Индивидуальный предприниматель точно так же разрабатывает планы, контролирует исполнение, оценивает менеджеров и занимается их профессиональным развитием. Разница только в масштабе и сложности управления.

Любой руководитель подразделения в каком-то смысле тоже является корпоративным центром. Многое из того, что написано в этой книге об управляющей компании, верно и для начальника отдела. Подчиненные — те же бизнес-единицы, которыми руководит корпоративный центр холдинга. Начальник отдела выполняет те же задачи по управлению сотрудниками и развитию подразделения, что и управляющая компания по отношению к бизнес-единицам.

Корпоративный центр обладает полномочиями для вмешательства в деятельность предприятий группы. Он выступает от лица всей группы при взаимодействии с акционерами, инвесторами и другими внешними контрагентами. Другие названия корпоративного центра — управляющая компания, центральный аппарат, головной офис, штаб-квартира, заводоуправление.

Полномочия, позволяющие управлять бизнес-единицами и вмешиваться в их деятельность, имеют решающее значение. Степень и масштабы использования полномочий могут быть разными. Корпоративный центр может вмешиваться в каждый бизнес-процесс или контролировать лишь необходимый минимум задач. В каждой группе компаний отношения центра

и бизнес-единиц складываются по-своему и имеют свои отличительные особенности, так же как отношения начальника и подчиненного всегда индивидуальны.

Корпоративный центр ничего не производит. Иногда в его задачи входят централизованные закупки, продажи, маркетинг и другие процессы, которые он выполняет вместе с бизнес-единицами или вместо бизнес-единиц. Однако основная его роль — управление активами группы. В организационной структуре корпоративного центра всегда можно отделить функции по управлению бизнес-единицами от других функций.

Бизнес-единица — это предприятие или подразделение холдинга, которое отвечает за часть финансового результата. Чаще всего бизнес-единица выступает центром прибыли и представляет собой базовый элемент группы, создающий добавленную стоимость.

Бизнес-единицы — это заводы, филиалы, исследовательские центры, представительства. Ими также могут быть отделы, управления или дирекции. В некоторых случаях даже отдельные сотрудники могут быть бизнес-единицами, например страховые агенты или торговые представители.

Бизнес-единицей может быть сервисное подразделение, обслуживающее компании холдинга. К таковым относятся, к примеру, служба ИТ-поддержки или ремонтное подразделение. Они могут не приносить прибыль, но являются частью группы. Наряду с другими бизнес-единицами такие подразделения несут ответственность за свое звено в цепочке создания стоимости.

При построении холдинга важно обеспечить его сбалансированность и отсутствие внутренних противоречий с точки зрения управленческих и налогово-юридических аспектов. К последним относятся определение оптимального количества юридических лиц и распределение юридической ответственности между ними, структура владения, структура финансирования и договорных отношений.

Управленческая структура не обязательно должна совпадать с юридической, поскольку они служат разным целям и решают разные задачи. В задачи управленческой структуры входит принятие эффективных управленческих решений, распределение полномочий и ответственности, контроль информационных потоков, создание системы оценки и мотивации. Задача юридической структуры — обеспечить сохранность активов, минимизировать налоговые и юридические риски.

На практике бывает так, что сотрудники работают в одной управленческой структуре, но числятся в штате разных юридических лиц. К примеру, сотрудники отдела продаж могут относиться к коммерческой дирекции, руководителем которой подчиняется генеральному директору. При этом те же сотрудники числятся в штате торгового дома, представляющего собой отдельное юридическое лицо.

Возможна и обратная ситуация, когда в рамках одного юридического лица существует несколько центров ответственности. Коммерческой дирекции могут одновременно подчиняться отдел розничных продаж, отдел по взаимодействию с сетями и отдел оптовых продаж. Каждый из них является бизнес-единицей и отвечает за свою часть в продажах и прибыли.

Сложная юридическая структура не является препятствием для эффективного управления. Мне приходилось иметь дело с большим количеством компаний, в которые входило много юридических лиц. При этом система управления была отлаженной, структура гибкой, а подразделения – дисциплинированными. В этих компаниях была сильная корпоративная культура и прочные горизонтальные связи. Люди чувствовали себя частью единой компании, работали и общались между собой, не задумываясь, к какому юридическому лицу они принадлежат.

Это книга об управлении. Я хочу поделиться своим опытом и наблюдениями о том, как корпоративному центру управлять бизнес-единицами. Рекомендации, приведенные в этой книге, применимы также для взаимоотношений между начальником и подчиненным. Даже если подчиненный всего один, принципы управления и функции руководителя не меняются.

Большую помощь в написании этой книги оказала моя мама Ирина Анатольевна. Ее начитанность и эрудиция позволили обогатить книгу цитатами и высказываниями известных философов и мыслителей. Я также хотел бы выразить благодарность Евгению Случевскому. Его опыт, интеллект и тонкое языковое чутье сделали книгу более яркой, структурированной и насыщенной примерами.

Я надеюсь, что это книга окажется полезной, и буду признателен читателям за комментарии, которые можно присылать на электронный адрес [Dmitry.leikin@mail.ru](mailto:Dmitry.leikin@mail.ru).

# 1 СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

«Определение роли корпоративного центра — ключевой вопрос для современных холдингов. Он все больше заботит генеральных директоров, перед которым стоит задача повышения эффективности компаний, и акционеров, не желающих мириться с ролью пассивных наблюдателей. Это излюбленная тема для слухов и обсуждений среди менеджеров бизнес-единиц. Ответ на него — дарвинская теория эволюции корпоративного мира».

*А. Кэмпбелл, М. Гулд  
(из книги «Стратегия  
корпоративного уровня»)*

«Я считаю, что о качествах менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сплавливая их в единое целое. Вот что такое менеджмент».

*Акио Морито*

## ***Презумпция виновности***

Представьте себе, что в отношениях между корпоративным центром и бизнес-единицами доминирует принцип презумпции виновности корпоративного центра. Придется постараться и включить воображение, поскольку в жизни, как правило, вина возлагается на бизнес-единицы, а корпоративный центр по умолчанию прав. Тем не менее давайте вообразим, что каждая функция корпоративного центра, каждый процесс и операция проходят тест на необходимость и достаточность.

Беспристрастный судья задает вопросы. Обоснована ли функция? Создает ли она стоимость? Помогает ли она бизнес-единицам? Экономична ли она? Не связана ли функция с лишними затратами? Можно ли обойтись без нее? Можно ли ее делегировать бизнес-единицам или передать на аутсорсинг? Если ответы на вопросы не удовлетворяют судью, функция ликвидируется.

Менеджеры корпоративного центра застыли в ожидании и страхе. Некоторые из них рискуют остаться без работы, другие — превратиться из топ-менеджеров в начальников отделов, потеряв несколько десятков подчиненных. Будут и такие, чьи функции расширятся. Им увеличат штат и компетенции, в результате чего стоимость дочерних компаний повысится. Бизнес-единицы смотрят на это с едва скрываемой радостью, не веря своему счастью.

Картина довольно редкая, можно сказать, фантастическая. Впрочем, в жизни встречается и такое. Например, руководитель одной крупной международной компании сумел сократить численность корпоративного центра

с 1200 до 150 человек. Около 30% сотрудников были переведены в штат бизнес-единиц, еще 30% — в общий центр обслуживания, 30% уволены. В центре осталось чуть более 10% от исходного количества сотрудников.

Проверка каждого уровня структуры управления на предмет необходимости и целесообразности — первый шаг к созданию по-настоящему эффективной компании.

Насколько необходим каждый из имеющихся уровней управления? Обоснованы ли они? В чем ценность руководителя, дирекции, бизнес-единицы, дивизиона, корпоративного центра, совета директоров? Сколько уровней действительно необходимо и достаточно? Эти вопросы не должны давать покоя руководству компании.

Ответы на них определяют эффективность структуры, ее компактность, экономичность, гибкость и управляемость. ***Если каждый уровень создает стоимость, то управленческая стоимость компании будет максимальной. Количество людей в такой структуре будет минимальным. Их будет ровно столько, сколько нужно. Компания будет гибкой, подвижной. Она сможет оперативно реагировать на любые внешние и внутренние изменения.***

Первым шагом к созданию эффективного холдинга должно быть осознание презумпции виновности корпоративного центра. Он работает для бизнес-единиц, а не наоборот. Бизнес-единицы создают стоимость, а корпоративный центр либо увеличивает ее, либо уничтожает.

### ***Роль корпоративного центра***

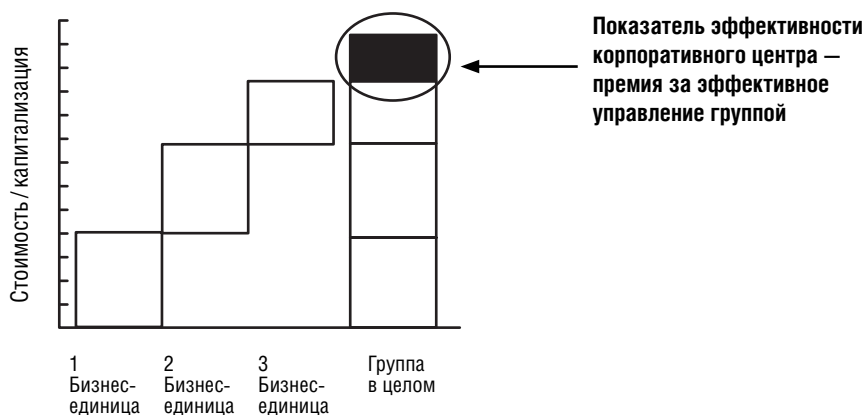
Каждый новый уровень управления оправдан только в том случае, если он создает стоимость. Когда имеет место синергетический эффект, то есть в том случае, если 2 плюс 2 равно 5. Иными словами, если нижестоящие подразделения работают с ним лучше, чем без него.

Роль корпоративного центра заключается в повышении стоимости группы. Его цель — сделать так, чтобы стоимость целого была больше суммы составляющих. Если стоимость группы меньше, чем суммарная стоимость бизнес-единиц, то корпоративный центр не нужен и собственнику выгоднее распродать бизнес по частям, так как в этом случае он получит больший доход.

Напротив, если холдинг стоит больше, чем все входящие в группу компании, значит, управляющая компания смогла создать дополнительную стоимость. Разница между стоимостью группы и суммарной стоимостью активов может использоваться как условный показатель эффективности корпоративного центра (см. диаграмму на с. 8).

На практике такой показатель редко удается рассчитать. Расчет будет наиболее объективным, если акции всех бизнес-единиц и группы отдельно котируются на бирже. Во всех остальных случаях расчет будет основываться на экспертных оценках и допущениях.

Диаграмма. Показатель эффективности корпоративного центра



Вопрос повышения стоимости имеет ключевое значения для определения роли любого корпоративного центра. Другие цели его создания (например, контроль деятельности бизнес-единиц или привлечение финансирования по низким ставкам) могут рассматриваться только в том случае, если ответ на первый вопрос положительный.

***В идеале корпоративный центр должен не просто увеличивать стоимость группы, но обеспечить максимальный прирост – больше, чем мог бы сделать любой другой корпоративный центр. А бизнес-единицы должны демонстрировать результаты не просто лучше, чем те, которые они показали бы, будучи независимыми, но лучше, чем под управлением любых других корпоративных центров.*** В противном случае актив перейдет к тому собственнику и корпоративному центру, который сможет извлечь из него максимальную стоимость. Новый собственник предложит за него более высокую цену, понимая, что синергетический эффект перекроет затраты на покупку.

### Привлечение финансирования

Привлечение финансирования по низким ставкам – конкурентное преимущество одного корпоративного центра перед другим. Тем не менее этот фактор, взятый отдельно, не может служить достаточным основанием для существования управляющей компании. Тому есть несколько причин.

Во-первых, если корпоративный центр привлекает финансирование по более низким ставкам, чем сами бизнес-единицы, и при этом не создает никакой добавленной стоимости, значит, он вводит в заблуждение инвесторов. Это значит, что инвесторы по какой-то причине доверяют группе больше, чем бизнес-единицам, хотя объективных предпосылок для этого нет. Такая ситуация не может длиться долго. Кредитный рейтинг группы будет

понижен до уровня бизнес-единиц, если корпоративный центр занимается только привлечением финансирования.

Во-вторых, бизнес-единицы должны конкурировать на рынке, не находясь в «тепличных условиях». Дешевое финансирование может привести к большей халатности в планировании и реализации инвестиционных проектов и программ. Рыночное финансирование будет держать руководителей в тонусе и заставит бережно относиться к денежным ресурсам.

Другие общекорпоративные функции, направленные на «убеждение» инвесторов (получение высокого рейтинга корпоративного управления, отчетность и сертификация по различным международным стандартам), также не могут считаться достаточным оправданием существования корпоративного центра. Инвесторов лучше убеждать финансовыми результатами и добавленной стоимостью, а не формальными атрибутами корпоративного управления.

### ***Как создается стоимость***

Корпоративный центр может как повышать, так и понижать стоимость, созданную бизнес-единицами. Корпоративный центр создает стоимость в случае, если:

- *реализует эффект на масштабе, сокращая затраты или увеличивая доходы;*
- *находит, обучает и развивает менеджеров бизнес-единиц (а если не получается, наказывает и увольняет);*
- *выступает источником знаний и компетенций для бизнес-единиц, оказывая методологическую помощь, делясь опытом и интеллектуальными ресурсами;*
- *развивает горизонтальные связи в группе и поощряет обмен опытом;*
- *разрешает проблемы и конфликты, совершенствуя систему управления в группе;*
- *ведет сложные проекты (например, внедряет корпоративную информационную систему), для реализации которых в дочерних компаниях недостаточно экспертных знаний;*
- *проводит реструктуризацию проблемных активов;*
- *приобретает «нужные» активы и успешно интегрирует их в текущую структуру группы.*

Каждая функция, создающая стоимость, будет рассмотрена в этой книге.

***Если повышение стоимости может не произойти, то частичное разрушение стоимости происходит всегда.*** Для содержания корпоративного центра необходимы средства. Возникают дополнительные расходы на заработную плату сотрудников, которая, как правило, существенно выше

компенсаций для аналогичных позиций в бизнес-единицах. Возникают расходы на аренду офиса, транспорт, командировочные. Все это ложится бременем на финансовый результат группы, точнее, на финансовый результат бизнес-единиц.

Кроме того, корпоративный центр — это дополнительный уровень управления. Он контролирует и согласовывает решения бизнес-единиц, пропускает через себя информационные потоки, которые могут усложняться (а иногда искажаться). Снижается скорость принятия решений.

Еще большим злом может стать беспорядочное вмешательство в операционную деятельность подразделений, от которого еще больше вреда, чем от затрат на содержание центра. Руководители дочерних компаний могут быть демотивированы, что приводит к отсутствию инициативы и ответственности за результат.

Корпоративный центр может повысить стоимость группы, если выполняются два условия:

- 1) существуют предпосылки для создания стоимости;
- 2) центр обладает необходимыми навыками и ресурсами для реализации этих предпосылок.

### ***Предпосылки для создания стоимости***

Чем больше общего между бизнес-единицами, тем больше предпосылок для создания добавленной стоимости. При наличии предпосылок можно централизовать ряд процессов, а корпоративный центр может развивать отраслевые навыки и специализацию. Предпосылок будет больше в горизонтально интегрированном холдинге, меньше в вертикально интегрированном и совсем мало в диверсифицированной группе.

Но одной только общности между бизнес-единицами недостаточно. У всех компаний есть что-то общее: отдел кадров, бухгалтерия, юристы, административно-хозяйственный отдел и т.д. Это не повод централизовать всех бухгалтеров, юристов и хозяйственников.

***Централизация функций в корпоративном центре должна существенно повышать стоимость. Иными словами, 2 плюс 2 должно равняться 5, 7 или даже 10, но ни в коем случае не 4,01. Централизация должна быть источником конкурентных преимуществ. Если преимущества не появляются и не развиваются, централизовать функцию или вмешиваться в управление бизнес-единиц не нужно.***

Конкурентные преимущества лучше всего искать в основных процессах. Нужно постараться количественно их оценить. Тогда больше вероятность, что сохранится презумпция виновности и каждая функция будет обоснована. В таблице на с. 11 приводятся примеры экономического эффекта от централизации ряда процессов.



Таблица. Примеры экономического эффекта от централизации

ПРОЦЕСС	ПРИМЕРЫ ЭФФЕКТА ОТ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ
<b>Снабжение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Экономия на закупках основного сырья, материалов, запчастей и оборудования за счет получения скидок на объеме от поставщиков</li> <li>→ Экономия затрат на транспортной логистике путем централизованного регулирования маршрутов и использования общего транспорта на всех предприятиях группы</li> <li>→ Повышение эффективности управления запасами за счет объединения остатков на складах всех бизнес-единиц в единый виртуальный склад</li> </ul>
<b>Производство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Сокращение затрат за счет единых нормативов расходования сырья и норм рабочего времени</li> <li>→ Снижение аварийности за счет внедрения единых стандартов технического обслуживания и ремонта оборудования</li> <li>→ Снижение уровня брака за счет внедрения единых стандартов контроля качества</li> </ul>
<b>НИОКР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Сокращение издержек за счет централизации и создания единого центра исследований и разработок, осуществляющего разработки для всех бизнес-единиц</li> <li>→ Сокращение времени на разработку и запуск новых товаров</li> </ul>
<b>Сбыт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Повышение выручки за счет использования общих каналов продаж и стимулирования перекрестных продаж</li> </ul>
<b>Маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Повышение продаж за счет выработки единой политики в области продвижения продукции и управления брендом</li> <li>→ Улучшение отдачи на рекламные кампании за счет централизации маркетингового бюджета</li> </ul>

Кроме задачи экономии, сосредоточение функции в корпоративном центре может преследовать цели повышения качества процессов в бизнес-единицах. Управляющая компания выступает экспертом, центром компетенций, который обучает и консультирует подразделения по различным вопросам, связанным с управлением. К ним относятся разного рода стандарты, политика, регламенты, которые разрабатываются специалистами управляющей компании и приближены к «лучшим практикам».

Их цель, с одной стороны, повысить качество процессов в бизнес-единицах, с другой – обеспечить контроль и единство компаний группы. Это свод правил, законов, нормативных актов. На них строятся функциональные вертикали. Это основа управляемости группы.

Стандарты и регламенты тоже могут служить составляющими создания стоимости, даже если речь идет о вспомогательных процессах (финансы, ИТ, управление персоналом), особенно если уровень развития бизнес-единиц не очень высок, а в корпоративном центре работают профессионалы

высокого уровня, способные передать знания, обучить и заслужить авторитет у бизнес-единиц.

Я был свидетелем нескольких примеров, когда внедрение единого регламента бюджетного процесса оказывалось важным подспорьем для бизнес-единиц. С появлением регламента они стали точнее планировать результат и контролировать расходы. Ответственность за статьи бюджета была распределена между отделами (бюджетодержателями). Бизнес-единицы научились проводить факторный анализ отклонений и оперативно реагировать на отклонения факта от плана. Повысился уровень финансовой образованности и финансовой дисциплины.

В другой компании я наблюдал, как специалисты из службы управления персоналом на местах обучали коллег из бизнес-единиц правильно подбирать сотрудников. Устраивались тренинги по проведению интервью, организации ассессментов, тестированию и анкетированию, формированию кадрового резерва. В итоге ошибок при найме сотрудников стало меньше. Качество персонала в дочерних компаниях повысилось. Бизнес-единицы осознали ценность новых стандартов и были благодарны за это управляющей компании.

Экспертиза проявляется не только в законотворчестве, но и в поддержке дочерних компаний в случае необходимости. Некоторые фонды прямых инвестиций создают стоимость за счет реструктуризации бизнес-единиц. После приобретения актива команда специалистов проводит необходимые преобразования. Они разрабатывают стратегию, меняют структуру, сокращают затраты, оптимизируют численность, меняют мотивацию менеджеров, внедряют систему внутреннего контроля.

Это довольно сложные проекты, требующие большого опыта, навыков и компетенций, а также определенных личностных качеств от тех, кто принимает непопулярные решения. Людей, способных это делать, не много. Для этой работы необходимо умение избавляться от лишнего, разрушать устаревшее и создавать взамен новое. В частности, необходимо выстроить новую эффективную систему управления, заложить основы командного духа и мощной корпоративной культуры. Это важные факторы создания стоимости. К сожалению, иногда реструктуризация заканчивается на первом этапе — старое разрушено, а новое не создано.

Предпосылки в некотором смысле предопределены. Они зависят от сходства между бизнес-единицами. Однако это не данность. Меняя портфель активов, корпоративный центр создает новые предпосылки с большим синергетическим эффектом.

Руководитель заменяет одних сотрудников другими, формируя сплоченную команду, способную достичь более высоких результатов. Корпоративный центр избавляется от активов, которые не способствуют синергии, и заменяет их новыми, открывая новые возможности для создания стоимости.

Это довольно сложный и редкий навык – находить и успешно интегрировать новые активы в холдинг.

Если возможностей для изменения бизнес-портфеля нет (акционеры не дают деньги на приобретение новых активов или подходящих активов нет), корпоративный центр может создавать предпосылки самостоятельно. Существуют холдинги, в которых корпоративный центр концентрируется только на финансах, управлении персоналом или ИТ. Он видит ценность этих процессов для бизнес-единиц и целенаправленно работает в этих областях. Они не относятся к основным процессам, но благодаря высокой компетентности управляющей компании бизнес-единицы повышают свой уровень и показатели.

***Даже не имея явных предпосылок для централизации, корпоративный центр может оказать значительную помощь бизнес-единицам исключительно за счет компетентного управления.*** Он может создавать стоимость, подбирая, развивая и обучая менеджеров дочерних компаний, оперативно согласовывая решения, создавая прозрачные правила игры, справедливо разрешая конфликты, ставя четкие цели, осуществляя ненавязчивый и эффективный контроль.

Это классические функции любого начальника. Их выполнение – нелегкая задача. Все набирают персонал, планируют, контролируют, принимают решения и разрешают конфликты, но делают это по-разному. Руководителей много, хороших руководителей меньше, а выдающихся совсем мало.

Если руководителю свойственна ответственность за результат и подчиненных, если он обладает такими качествами, как справедливость, упорство, вера в себя и компанию, если он умеет создавать команду, то такой менеджер сможет добиться неординарных результатов с обычными людьми. Также и корпоративный центр, обладая этими качествами, может создать из непримечательных бизнес-единиц сильную корпорацию.

### ***Способности и навыки корпоративного центра***

Важный вопрос, способен ли корпоративный центр реализовать существующие предпосылки. Мне почти никогда не приходилось слышать отрицательный ответ на этот вопрос со стороны менеджеров управляющих компаний. «Конечно, способны! – отвечают они. – Раз есть предпосылки, обязательно реализуем!» Вероятность, что они сделают это хуже, чем менеджеры бизнес-единиц, даже не рассматривается.

Приведу один пример. В холдинге, состоящем из нескольких однотипных заводов, существовали предпосылки для централизации закупок – часть номенклатуры и поставщиков были общими. Новое руководство корпоративного центра, проведя анализ пересекающихся позиций, решило забрать часть закупок себе. Был создан департамент снабжения, который заключал договоры с поставщиками и обеспечивал поставки на заводы. Сразу после централизации закупок возник ряд новых проблем. Резко ухудшилась связь

с технологами и лабораториями на заводах, участвовавших во входном контроле качества. Раньше снабженцы сидели в соседнем кабинете, и можно было оперативно решать с ними вопросы. После централизации снабженцы переместились в корпоративный центр в другом городе, и до них стало трудно достучаться.

Начались проблемы с ритмичностью поставок. Минимальный размер партии был увеличен, приходилось ждать, когда накопится необходимый объем и корпоративный центр подпишет спецификацию на новую поставку. Вследствие этого пришлось увеличить запас, чтобы застраховаться от срыва поставок.

Поиск новых поставщиков замедлился. В корпоративном центре не было сильного стремления менять единого поставщика на нового. Кроме того, существовала вероятность, что его продукция может не подойти всем без исключения бизнес-единицам.

Интересно, что закупочные цены почти не понизились. Ожидаемый синергетический эффект от повышения качества переговоров не появился. Снижения себестоимости не произошло. При этом процесс закупок заметно усложнился. На вопрос: «А где же эффект?», менеджеры корпоративного центра отвечали: «Скажите спасибо, что цены не растут. Мы сдерживаем рост. Если бы не централизация, они бы точно выросли». Что могли сказать на это менеджеры бизнес-единиц? Ведь корпоративный центр «всегда прав».

Централизация закупок с целью снижения цены или ужесточения контроля не всегда решает проблему. Контрольные механизмы не улучшатся сами по себе, только лишь за счет передачи закупок другим исполнителям. В корпоративном центре работают такие же люди и возникают те же риски недобросовестного поведения сотрудников, что и в бизнес-единицах. Построить эффективные контрольные механизмы (ценовой контроль, тендерную процедуру) можно в рамках бизнес-единицы. Централизация закупок не обязательна.

Более того, ее результатом могут стать дополнительные проблемы. Для того чтобы централизация стала оправданной, эффект экономии или повышения качества должен быть значительным. Он должен быть больше возможных рисков и потерь.

Несмотря на кажущуюся привлекательность централизации, она нарушает целостность бизнес-единиц. Менеджеры теряют часть полномочий и возможность выполнить план по чистой прибыли. Возникает вопрос об ответственности: у бизнес-единиц появляется возможность переложить вину на корпоративный центр, оправдать невыполнение плана неподконтрольностью ряда функций.

***Способности и навыки управляющей компании не возникают в одночасье. Компетентность и экспертиза нарабатываются годами. Авторитет и уважение к корпоративному центру формируются в результате длительных отношений. Их не создашь приказом***

*или распоряжением генерального директора. Это часть корпоративной культуры, в которой бизнес-единицы испытывают доверие к управляющей компании, чувствуют поддержку, видят в ней помощника и наставника.*

Начальник должен заслужить уважение подчиненных, а корпоративный центр – уважение бизнес-единиц. Тогда он станет центром компетенций по сути, а не по форме.

### ***Создание стоимости без централизации***

Для реализации экономии на масштабе в закупках не обязательно нужна всеобъемлющая централизация. Создать стоимость можно за счет централизованных переговоров с поставщиками о единых условиях закупок для всех бизнес-единиц. Заключение контрактов и контроль их исполнения останутся в ведении бизнес-единиц.

Договариваться от лица всех бизнес-единиц можно по целому ряду процессов. Можно проводить переговоры с крупными клиентами и предлагать им продукцию бизнес-единиц. Можно выбирать подрядчиков на строительство, поставщиков сырья и материалов, ИТ-провайдеров, поставщиков транспортных и других услуг. При этом процесс контрактации может осуществляться на местах.

Корпоративному центру даже не обязательно проводить переговоры своими силами. Он может делегировать эту функцию одной из бизнес-единиц, если работающие в ней специалисты обладают сильной экспертизой. Например, можно поручить провести переговоры с транспортными компаниями тому предприятию, у которого наилучшие показатели по стоимости доставки.

То же касается и экспертных вопросов. Можно создать централизованный совет технологов, в который войдут представители технологической службы каждой бизнес-единицы. Председателем совета будет назначен представитель подразделения, обладающий наивысшей квалификацией. Таким образом, необходимость держать технолога в штате корпоративного центра отпадает – «главным технологом» станет представитель одной из бизнес-единиц.

Задача корпоративного центра – организовать совет технологов и добиться того, чтобы его работа приносила практические результаты. При определенных условиях создание централизованного совета – более эффективное решение, чем формирование дорогостоящей технологической службы, оторванной от производства.

### ***Стратегия корпоративного центра***

Чтобы обосновать создание управляющей компании, необходимо найти предпосылки к созданию стоимости и сфокусироваться на них.

Оправдание роли корпоративного центра большим количеством задач, скорее всего, приведет к тому, что его внимание будет рассеяно и ясного

ответа на вопрос, в чем ценность центра, не будет. Центр будет заниматься одновременно всем и ничем, вникать во все и ни в чем не разбираться, обладать полномочиями, не неся ответственности.

В идеале, чтобы внимание центра не рассеивалось, стратегических направлений должно быть не более трех–пяти. В этом случае корпоративный центр сможет сконцентрироваться на создании конкурентных преимуществ, отделять их от текущей деятельности и нести за них ответственность.

Речь идет не просто о проектах и инициативах, например о разработке регламента бюджетного процесса или системы мотивации для руководителей бизнес-единиц. Небольших проектов может быть множество, но к стратегии они отношения не имеют. Стратегия – это создание уникальных конкурентных преимуществ, которыми не обладают другие центры. Именно за их счет центр может увеличивать стоимость, созданную бизнес-единицами.

Создание стоимости возможно, если управляющая компания обладает глубокими знаниями, системно развивает и накапливает их, обобщая опыт сразу нескольких бизнес-единиц. Настоящие конкурентные преимущества всегда являются плодом кропотливой работы. То, что не сложно создать, могут легко скопировать конкуренты.

Существуют примеры холдингов, в которых корпоративный центр накопил обширный опыт поиска и интеграции новых активов. Специалисты центра быстро отыскивают потенциальные активы и эффективно управляют сложными проектами по интеграции приобретений в текущую структуру группы.

Есть корпоративные центры, специализирующиеся на управлении персоналом. В них работают менеджеры, обладающие экспертными знаниями в области разработки систем мотивации, грейдов, проведения ассессментов, формирования и управления кадровым резервом. Они создают стоимость, подбирая нужных людей в бизнес-единицы, мотивируя и развивая их.

Есть корпоративные центры, которые развили навык реструктуризации бизнес-единиц. Они приобретают проблемный актив и высаживают туда десант управленцев. Те проводят реструктуризацию, после чего финансово оздоровленный актив либо перепродается, либо остается в дивидендном потоке.

Есть компании, целенаправленно работающие над проектами по автоматизации бизнес-единиц. В век информационных технологий они видят в этом важное конкурентное преимущество. Эти компании обладают командой высококвалифицированных ИТ-специалистов, отвечающих за автоматизацию всех предприятий, входящих в холдинг.

Другие компании обладают сложной, хорошо отстроенной системой перекрестных продаж. Это значит, что каждая бизнес-единица заинтересована в развитии клиента и подключении к нему других компаний группы. Продуктовые, региональные и клиентские менеджеры работают как одна команда, единый слаженный механизм по завоеванию клиента.

Корпоративный центр может специализироваться на маркетинге, технологиях, исследованиях и разработках. Вариантов много. У каждой управляющей компании свой путь, своя корпоративная стратегия.

Отдельную стратегию для корпоративного центра, к сожалению, на практике разрабатывают редко. Обычно он считает себя владельцем стратегии группы в целом, полученной путем консолидации стратегий бизнес-единиц.

Стратегия корпоративного центра должна давать ответы на следующие вопросы:

- *Что должен делать корпоративный центр, чтобы повысить стоимость группы? В чем его компетенции и конкурентные преимущества?*
- *Что входит в сферу ответственности бизнес-единиц?*
- *Почему та или иная функция корпоративного центра не может быть делегирована бизнес-единицам?*
- *Какие синергетические эффекты реализуются корпоративным центром?*
- *Превосходит ли выгода от деятельности корпоративного центра затраты на его содержание?*
- *Какие новые бизнесы необходимо покупать и (или) развивать, чтобы максимизировать стоимость группы?*

Документ, содержащий ответы на эти вопросы, должен существовать. Желательно, чтобы его содержание было согласовано с бизнес-единицами, ведь стратегия корпоративного центра отражает его ответственность перед ними.

Компании юридически оформляют ответственность перед поставщиками и покупателями. Они несут ответственность перед государством за уплату налогов и декларируют социальную ответственность. Почему бы не создать документ, удостоверяющий ответственность корпоративного центра перед бизнес-единицами?

Организационная структура корпоративного центра должна быть построена с учетом его ответственности за создание стоимости, а в стратегиях подразделений, в свою очередь, должна быть учтена роль и поддержка со стороны корпоративного центра.

### ***Признаки эффективного корпоративного центра***

Если на вопрос, как корпоративный центр создает стоимость, существует четкий и ясный ответ, это уже половина успеха. Значит, перед нами эффективный или перспективный корпоративный центр.

Управляющую компанию можно назвать эффективной, если она удовлетворяет следующим условиям:

- *Обоснованность функций.*

Каждая функция, выполняемая в корпоративном центре, должна быть строго обоснована. Необходимо дать убедительный ответ на вопрос, почему ее не может выполнять одна из бизнес-единиц.

- *Четкие и ясные правила игры.*

Имеет место четкое распределение полномочий и ответственности между корпоративным центром и бизнес-единицами. Всем участникам группы понятно, кто и какие решения принимает и какая информация, кому и когда предоставляется.

- *Оперативность принятия решений.*

Решения принимаются быстро и своевременно. Информационный обмен между корпоративным центром и бизнес-единицами характеризуется высокой степенью автоматизации.

- *Акцент на горизонтальные связи, обмен опытом и мощь в проведении преобразований.*

Большую часть энергии корпоративный центр тратит не на контроль бизнес-единиц, а на стимулирование горизонтальных связей, реализацию общих корпоративных проектов, направленных на улучшение деятельности подразделений, обмен опытом и распространение лучших практик в группе.

- *Компактность, экономичность и гибкость*

Количество сотрудников в корпоративном центре минимально необходимо и достаточно. Расходы на его содержание составляют незначительную часть в расходах группы. Корпоративный центр учитывает различную степень зрелости систем управления бизнес-единиц и гибко адаптирует модель при изменениях во внешней среде и интеграции новых приобретений.

### ***Конкуренция между корпоративными центрами***

Я хотел бы закончить эту главу мыслью о том, что корпоративные центры конкурируют друг с другом. Это может показаться странным, ведь у многих конкуренция ассоциируется с борьбой за покупателей, соперничеством технологий и продуктов. Корпоративные центры же ничего не производят и не продают, их основная задача — управлять бизнес-единицами.

Тем не менее между центрами наблюдается конкурентная борьба. Они конкурируют между собой при продаже и покупке активов. Если бы все участники рынка вели себя рационально, а рынок был бы информационно совершенным, то выставленные на продажу активы достались бы тому



корпоративному центру, который смог бы прирастить к ним максимальную стоимость. Точно так же, если бы подчиненные обладали полной информацией обо всех работодателях, они устремились бы к тому руководителю, с которым они смогут максимально раскрыть свой потенциал.

Корпоративные центры конкурируют за ресурсы на финансовых рынках: более низкие процентные ставки, более высокие рейтинги корпоративного управления. Центр с плохим рейтингом, плохой историей общения с финансовыми институтами будет испытывать трудности с привлечением средств на выгодных условиях. В конечном счете это отразится на финансовых результатах бизнес-единиц.

Корпоративные центры конкурируют друг с другом в подборе эффективных менеджеров. Конкуренция является особенно острой, если речь идет о специалистах, занятых в процессах повышения стоимости, поскольку именно результаты их работы определяют успешность корпоративного центра. К ним относятся менеджеры с навыками проектного управления, опытом проведения масштабных преобразований, эксперты и методисты в тех или иных функциональных областях.

Результаты конкуренции между корпоративными центрами опосредованно проявляются в конкуренции бизнес-единиц, находящихся под их управлением. Предприятия, получающие большую поддержку со стороны управляющей компании и имеющие доступ к общим знаниям и технологиям всей группы, будут более успешными в конкуренции за покупателей по сравнению с подразделениями, которые этого лишены.

## **Резюме**

Назначение корпоративного центра — сделать так, чтобы стоимость целого была выше, чем сумма составляющих. Он может повышать или разрушать стоимость, создаваемую бизнес-единицами. Если повышение стоимости может не произойти, то частичное разрушение стоимости происходит всегда.

Корпоративный центр может повысить стоимость группы, если выполняются два условия. Первое — для создания стоимости есть предпосылки. Второе — корпоративный центр обладает необходимыми навыками и ресурсами для реализации этих предпосылок.

Даже не имея явных предпосылок для централизации, корпоративный центр может оказать значительную помощь бизнес-единицам, осуществляя квалифицированное руководство и обладая такими качествами, как ответственность, справедливость, упорство, вера в себя и успех корпорации.

Эффективность корпоративного центра можно косвенно оценить по следующим признакам: обоснованность функций, четкие и прозрачные правила игры, компактность и экономичность, оперативность принятия решений, акцент на горизонтальные связи и обмен опытом, помощь в проведении преобразований и гибкость в изменении модели управления.

«Элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие организационной ситуации размеру организации, ее возрасту, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе и т. д.».

*Генри Минтцберг*

### ***Процессы корпоративного центра***

Корпоративный центр — руководитель для бизнес-единиц. Каждый руководитель нанимает сотрудников, мотивирует их, обучает и развивает. Он советуется и помогает, если подчиненные не справляются. Он планирует, ставит цели, контролирует выполнение, распределяет обязанности между ними. В его функции входят наказания и увольнения. Он выстраивает корпоративную культуру, которая помогает сотрудникам раскрыть потенциал.

Конечная цель руководителя — добиться синергетического эффекта, чтобы подчиненные работали вместе лучше, чем каждый в отдельности.

В зависимости от стиля управления руководитель уделяет больше внимания тем или иным функциям. Некоторые руководители больше времени тратят на планирование и контроль. Другие видят свою роль в обучении и развитии подчиненных. Третьи концентрируются на мотивации, построении горизонтальных связей и корпоративной культуры. Четвертые делегируют полномочия и выстраивают отношения с внешним окружением.

То же происходит и с корпоративным центром. Он выполняет функции руководителя подразделения. В зависимости от понимания своей роли и стиля управления центр может уделять больше внимания контролю за бизнес-единицами, общению с внешним окружением (акционерами, инвесторами, регулирующими органами), развитию и обучению подразделений, укреплению горизонтальных связей или поиску и приобретению новых активов.

Однако между функциями руководителя и корпоративного центра существуют различия. Корпоративный центр — это коллектив из десятков, сотен, а иногда и тысяч людей. Руководитель отдела один — его нельзя сократить на четверть, лишит части функций или увеличить на 20%. Можно поменять

стиль управления начальника, но нельзя его реструктурировать, оптимизировать или децентрализовать.

С корпоративным центром все это можно сделать. Он состоит из отделов, управлений и дирекций, функции которых могут быть классифицированы. Можно выделить пять типов функций корпоративного центра, у каждой из которых свои цели и задачи:

- *минимально необходимый набор функций;*
- *контрольно-аналитические функции;*
- *повышение стоимости;*
- *функции оказания услуг;*
- *основной процесс создания стоимости.*

### **Минимально необходимый набор функций**

Минимально необходимый набор функций есть в любом корпоративном центре. Это функции, которые он осуществляет от лица группы. Они не могут быть делегированы на уровень бизнес-единиц. К ним относятся, например, взаимодействие с инвесторами и акционерами, слияния и поглощения, подготовка консолидированной отчетности и другие. Минимально необходимый набор направлен на взаимодействие с внешним окружением. Он в меньшей степени, в сравнении с другими блоками, затрагивает бизнес-единицы.

Эти функции характерны для разных корпоративных центров, что позволяет сравнивать их. Можно использовать долю численности функционального блока корпоративного центра, выполняющего минимальный набор необходимых функций, в общей численности группы. Несмотря на всю условность бенчмаркинга ввиду того, что не существует двух абсолютно одинаковых компаний, иногда результаты сравнения могут быть весьма интересными. Они позволяют обозначить область дальнейших исследований, которая может оказаться проблемной с точки зрения избыточности сотрудников.

### **Контрольно-аналитические функции**

Второй тип функций можно охарактеризовать как контрольно-аналитические. Корпоративный центр получает отчеты или запросы бизнес-единиц, обрабатывает их, консолидирует, проводит анализ. На основании отчетов осуществляется контроль бизнес-единиц, принимаются управленческие решения, запрещаются или разрешаются те или иные действия, разрабатываются корректирующие мероприятия. В зависимости от принимаемых решений контроль может быть ежедневным, еженедельным, ежемесячным или ежеквартальным.

К этим решениям относятся планирование и контроль исполнения бюджета, согласование договоров, ключевые решения в области инвестиций и закупок, деятельность службы внутреннего аудита, службы безопасности,

ПРОЦЕССЫ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА	ОПИСАНИЕ	ПРИМЕРЫ
<b>Минимально необходимый набор функций</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ функции, которые осуществляют от лица группы в целом и которые не могут быть делегированы на уровень бизнес-единиц</li> <li>→ они направлены на взаимодействие с внешним окружением и в меньшей степени затрагивают бизнес-единицы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ взаимодействие с инвесторами и акционерами</li> <li>→ слияния и поглощения</li> <li>→ стратегическое планирование</li> <li>→ подготовка консолидированной отчетности</li> </ul>
<b>Контрольно-аналитические функции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ контроль со стороны корпоративного центра различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности бизнес-единиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ бюджетный контроль, «система светофоров»</li> <li>→ контроль движения денежных средств, cash pooling</li> <li>→ стандарты, политики, методики по функциональным областям (они также могут относиться к функциям повышения стоимости)</li> <li>→ согласование/утверждение ключевых решений</li> </ul>
<b>Функции повышения стоимости</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ функции, которые корпоративный центр выполняет, чтобы повысить стоимость бизнес-единиц и группы в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ найм, мотивация, развитие и обучение менеджеров бизнес-единиц</li> <li>→ центры знаний и компетенций, которые оказывают методологическую помощь бизнес-единицам</li> <li>→ проектная деятельность по налаживанию горизонтальных связей в группе и стимулированию обмена опытом</li> <li>→ реструктуризация бизнес-единиц</li> <li>→ создание корпоративной культуры</li> </ul>
<b>Функции оказания услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ функции, централизация которых целесообразна в силу экономии на масштабе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ общие центры обслуживания по бухгалтерскому учету, кадровому делопроизводству, ИТ-поддержке и т. д.</li> </ul>
<b>Функции основного процесса создания стоимости</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ функции, которые корпоративный центр выполняет в рамках основной цепочки создания стоимости</li> <li>→ не относятся к управлению бизнес-единицами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ продажи</li> <li>→ исследования и разработки</li> <li>→ закупки</li> </ul>

проверки и ревизии. Чаще всего решения объединяются в сборники стандартов, политик или регламентов.

Под видом контрольно-аналитических скрываются большинство дублирующих функций, которые в явной форме встречаются крайне редко. Иногда схожая по содержанию работа между корпоративным центром и бизнес-единицей преподносится менеджерами управляющей компании как контроль, дополнительная проверка или экспертиза.

Для начала необходимо ответить, может ли корпоративный центр полностью отказаться от той или иной функции и делегировать бизнес-единицам. Если ответ на этот вопрос – «да» и после передачи функции не произошло изменений к худшему, скорее всего, ранее функция выполнялась одновременно и центром, и бизнес-единицей, то есть дублировалась.

### **Функции повышения стоимости**

К третьему типу функций относится деятельность корпоративного центра, направленная на повышение стоимости бизнес-единиц и группы в целом. К этим функциям относится управление персоналом (подбор сотрудников и разработка систем мотивации для менеджеров бизнес-единиц), создание центров знаний и компетенций, оказывающих методологическую помощь бизнес-единицам, проектная деятельность по налаживанию горизонтальных связей в холдинге, развитие процесса обмена опытом, помощь в преобразовании и реструктуризации подразделений.

Данная функция, к сожалению, пока слабо развита в российских холдингах, хотя и чрезвычайно важна для создания и реализации конкурентных преимуществ. В ее выполнение обычно вовлечено не более 10–20% сотрудников управляющей компании.

Именно этот тип функций необходимо детально раскрыть в рамках стратегии корпоративного центра. Основная энергия, опыт и знания менеджеров управляющих компаний должны быть всецело направлены на ее выполнение.

### **Функции оказания услуг**

Корпоративный центр оказывает услуги, если централизованное выполнение этих функций целесообразно в силу экономии на масштабе. Хорошим примером может служить централизованный бухгалтерский учет в холдинге при условии сокращения расходов на самостоятельное ведение бухгалтерского учета в каждой единице.

Как правило, на общие центры обслуживания возлагаются вспомогательные, рутинные функции – уже упомянутый бухгалтерский учет, ИТ-поддержка, кадровый учет и подбор сотрудников, несложный ремонт.

С точки зрения организации дополнительные функции лучше делегировать отдельному исполнителю. Созданное для этой цели подразделение будет заключать договоры на оказание услуг с бизнес-единицами. Это

позволит избежать двоякой роли корпоративного центра, которому не придется одновременно заниматься управлением и предоставлением услуг. Дело в том, что управление предполагает отношения «начальник – подчиненный», в то время как сервис подразумевает работу по формуле «продавец – клиент». В этом случае бизнес-единице также придется выступать одновременно в двух ролях – подчиненного и заказчика.

### **Функции основного процесса создания стоимости**

В горизонтально и вертикально интегрированных холдингах корпоративный центр часто участвует в основной цепочке создания стоимости – например, осуществляет закупки, продажи, занимается исследованиями и разработками. Строго говоря, они не относятся к функциям управления бизнес-единицами – этих функций там нет, их выполняет сам корпоративный центр. Однако организационно они соседствуют в рамках одной управляющей компании с минимально необходимыми функциями, контрольно-аналитическими функциями, повышением стоимости и оказанием услуг.

### **Использование классификации**

Благодаря классификации процессов легче понять вклад корпоративного центра в создание стоимости. Классификация позволяет увидеть, на что направлены его основные усилия, чем заняты его сотрудники, много их или мало. Также можно понять, выполняет ли корпоративный центр функцию контроля или помогает бизнес-единицам, занят он развитием подразделений или делегированием функций, уделяет ли достаточное внимание горизонтальным связям.

В некоторых случаях большая численность сотрудников объясняется тем, что корпоративный центр занят в основном процессе создания стоимости. Если от этих функций отказаться, центр становится компактным.

На практике применить классификацию функций корпоративного центра не просто. Проблема в том, что в одном департаменте (или даже отделе) могут быть сосредоточены все типы функций.

Например, в финансовой дирекции управляющей компании отношения с инвесторами относятся к минимально необходимым функциям, согласование бюджетов – к контрольно-аналитическим, проекты по внедрению единой методики планирования – к функциям повышения стоимости. Если в финансовой дирекции централизованно ведется еще и бухгалтерский учет для всех предприятий (функция оказания услуг), значит, в ней выполняются четыре из пяти функций.

Другим примером может служить дирекция по закупкам в корпоративном центре, разрабатывающая общие стандарты закупок (функция повышения стоимости), согласовывающая бюджеты и организующая тендеры

(контрольно-аналитические функции) и закупающая оборудование для бизнес-единиц (функция основного процесса создания стоимости).

Совмещение в одном подразделении нескольких блоков функций усложняет задачу распределения сотрудников корпоративного центра. Для этого необходимо детально разобраться в функциях структурных подразделений до уровня отдела, а в ряде случаев – специалиста.

Задача эта выполнима, а результаты могут оказаться очень интересными для генерального директора и акционеров. Иногда по результатам у них формируется новый взгляд на корпоративный центр, приходит понимание многих проблем взаимодействия с бизнес-единицами.

### ***Оценка эффективности***

Оценку эффективности корпоративного центра в целом можно провести по показателю разницы стоимости группы и совокупной стоимости входящих в нее бизнес-единиц (см. диаграмму в главе «Создание стоимости»). Однако на практике этот показатель редко удастся рассчитать. К тому же он не дает ответ на вопрос, что именно корпоративный центр делает хорошо, а что плохо, какие направления деятельности следует развивать, а какие сдерживать.

Оценка эффективности корпоративного центра должна строиться дифференцированно по каждому блоку функций.

Эффективность минимально необходимого набора функций можно косвенно оценить по качеству взаимодействия с инвесторами, кредитному рейтингу и рейтингу корпоративного управления. Чем они выше, тем лучше построено управление минимально необходимым набором функций.

Затратную часть минимально необходимых функций можно оценить, сравнив численность сотрудников, вовлеченных в их выполнение, с другими аналогичными по размеру компаниями. Такие базы данных есть в крупных консалтинговых компаниях, специализирующихся на организационном проектировании.

Контрольно-аналитические функции отличаются тем, что потенциальный вред, который они могут причинить бизнес-единицам, может оказаться больше затрат на их выполнение. Например, финансовый департамент численностью 30 человек, осуществляющий планирование, составляющий бюджеты и контролирующий работу бизнес-единиц, может причинить подразделениям серьезный вред. В частности, корпоративный центр может ставить нереалистичные цели, долго согласовывать решения, требовать от бизнес-единиц ответов на несистемные запросы, давать безответственные распоряжения или рекомендации. На фоне вреда от деятельности центра суммарная заработная плата его сотрудников окажется незначительной суммой.

Оценить эффективность контрольно-аналитических функций можно двумя способами. Первый – провести независимую экспертизу системы внутреннего контроля. Независимые консультанты ответят на вопрос,

действительно ли корпоративный центр осуществляет эффективный контроль. Второй — провести опрос в бизнес-единицах, позволяющий выяснить их отношение к эффективности контроля корпоративного центра. Опрос менеджеров бизнес-единиц необходимо проводить конфиденциально, а результаты должны ложиться на стол генеральному директору группы или обсуждаться на совете директоров.

Функции повышения стоимости выражаются преимущественно в проектной деятельности корпоративного центра. Например, это может быть разработка и внедрение единой методики оценки инвестиционных проектов или создание единой базы конструкторской документации. Оценка должна быть основана на достигнутых плановых показателях проекта, а именно — целях, сроках и бюджете.

Как и в случае с контрольно-аналитическими функциями, необходимо понимать отношение к ним со стороны бизнес-единиц, так как в конечном счете эта деятельность ведется для них. Робкое или молчаливое согласие бизнес-единиц еще не означает, что они поддерживают инициативу корпоративного центра. Иногда они просто боятся возразить, боятся не согласиться. Бизнес-единицы могут просто терпеть и мириться с тем, как управляющая компания причиняет им «добро».

Именно по этой причине очень важно знать, как оценивают менеджеры бизнес-единиц проекты управляющей компании, насколько полезными они им кажутся. Узнать это при желании несложно. Не опасаясь наказания за правду, сотрудники бизнес-единиц не станут ее скрывать.

Цель централизованного оказания услуг — в экономии затрат. Основной оценочный показатель — реальная величина экономии после централизации. Важно отслеживать изменения этого показателя постоянно, в течение нескольких лет после централизации.

Проблема многих общих центров обслуживания в том, что первоначально достигнутый эффект быстро снижается до нуля через два–три года, так как численность сотрудников центра и затраты на содержание растут. Не имея задачи выживать и привлекать клиентов, сотрудники центра расслабляются, что приводит к увеличению расходов на содержание. Подробнее об этом мы поговорим в главе 18 «Структурирование группы».

Оценка функций основного процесса создания стоимости строится по тем же показателям, что и оценка бизнес-единиц. Например, для функции продаж это может быть выполнение плановых показателей по выручке, валовой прибыли, доходу от новых клиентов и так далее. Для закупок — своевременность доставки, отклонения плановых и фактических цен и другие показатели.

### ***Структура корпоративного центра***

Корпоративный центр может быть либо обособленной организационной единицей (отдельным юридическим лицом), либо частью основной (наибо-



лее крупной) бизнес-единицы. У каждого варианта есть свои достоинства и недостатки.

Организационно и юридически выделенный корпоративный центр позволяет четко разделить функции управления группой от операционной деятельности. Такая структура является более прозрачной и понятной для внешнего окружения — акционеров, инвесторов, государственных органов. Затраты на его содержание могут быть легко рассчитаны.

Недостатки этой модели — увеличение затрат на содержание и оторванность от реальных проблем бизнес-единиц. Также возникают вопросы финансирования корпоративного центра (на какие средства существует это юридическое лицо) и легитимности его решений для бизнес-единиц (почему бизнес-единицы должны подчиняться указаниям корпоративного центра с юридической точки зрения).

Во втором варианте корпоративный центр — часть крупной бизнес-единицы. Основное преимущество — экономия затрат и более эффективная коммуникация с другими бизнес-единицами. Преимущество в том, что корпоративный центр имеет возможность вникать в детали операционной деятельности, а значит, хорошо осведомлен о проблемах бизнес-единиц. Не возникает вопросов финансирования и легитимности решений. К минусам можно отнести совмещение ролей (оперативное управление и стратегическое руководство) и недостаток внимания к другим предприятиям группы.

Второй вариант более характерен для холдингов, находящихся в стадии формирования, когда основная бизнес-единица начинает «обрастать» активами и вынуждена совмещать обычную операционную деятельность с управлением новыми приобретениями.

Обособленный корпоративный центр чаще встречается в крупных холдингах, которые выросли настолько, что столкнулись с невозможностью совмещать операционную деятельность с управлением, и пришли к необходимости разделить эти функции. Корпоративный центр отделяется от бизнес-единицы фактически и юридически, переезжает в региональный центр или столицу, управляет всеми активами дистанционно и взаимодействует с инвесторами и акционерами.

Организационное и юридическое обособление корпоративного центра в целом представляет закономерным этапом в развитии холдинговых компаний. Стоит еще раз подчеркнуть: эффективность управляющей компании не связана с ее юридической формой. Она зависит от управленческих аспектов: стратегии, структуры и взаимодействия с бизнес-единицами.

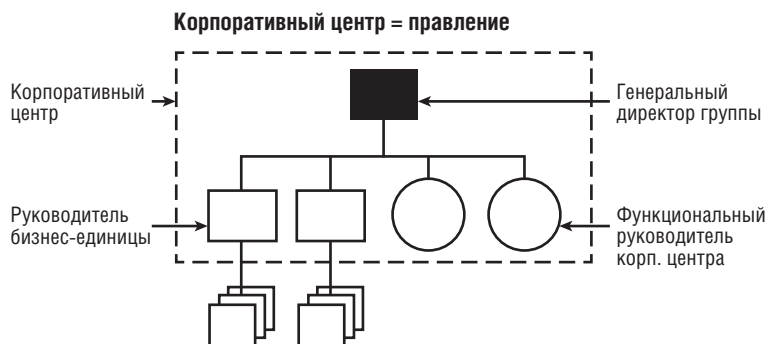
### **Типы структур**

Организационная структура корпоративного центра может варьироваться в зависимости от выбранной модели и роли центра. Множество вариантов

структуры можно свести к семи основным типам. При этом на практике структура управляющей компаний представляет собой смешанный вариант.

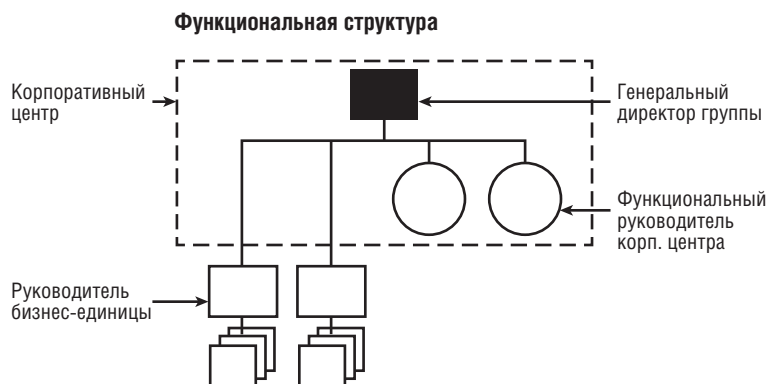
### 1. Корпоративный центр – правление

Корпоративный центр представляет собой коллегиальный орган принятия решений, правление. В его состав входят руководители отделов продаж, закупок, вспомогательных подразделений (управление персоналом, финансы, ИТ, юридическое обеспечение и другие) и руководители бизнес-единиц. Бизнес-единицы, как правило, являются производственными цехами. Структура характерна для небольших, локально расположенных холдингов.



### 2. Функциональная структура

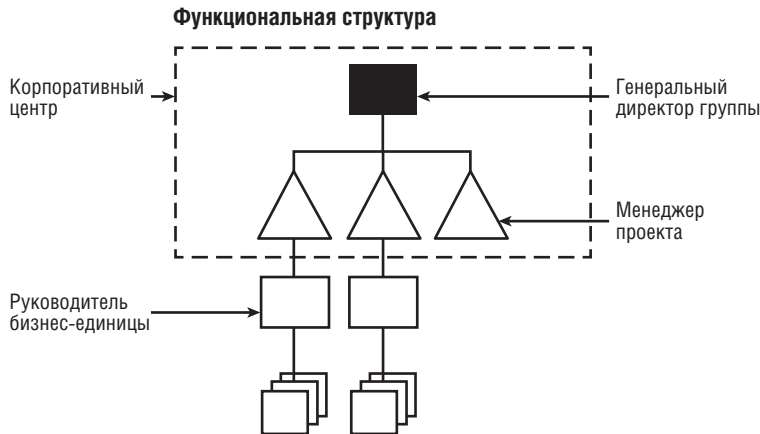
Функциональная структура – классическая структура, которая в той или иной форме встречается во всех корпоративных центрах. Ее состав может быть многочисленным и включать функциональных руководителей в области ИТ, финансов, охраны окружающей среды, безопасности, управления персоналом, юридического обеспечения, связей с общественностью, управления имуществом. В других случаях состав, напротив, может быть очень небольшим и ограничиваться только финансами и управлением



персоналом – двумя наиболее распространенными функциональными областями в корпоративных центрах.

### 3. Проектная структура

Проектная структура характерна для холдингов, которые создают стоимость путем реструктуризации бизнес-единиц, находящихся в тяжелом финансовом положении. Проектная структура чаще всего встречается в фондах прямых инвестиций и крупных многопрофильных холдингах. Менеджеры корпоративного центра, ведущие проекты по реструктуризации, не имеют функциональной специализации. Это так называемые «дженералисты», обладающие знаниями в области разработки стратегии, проектного управления, повышения операционной эффективности. Система мотивации многопрофильных менеджеров часто содержит большую переменную часть, привязанную к результатам проекта по реструктуризации.

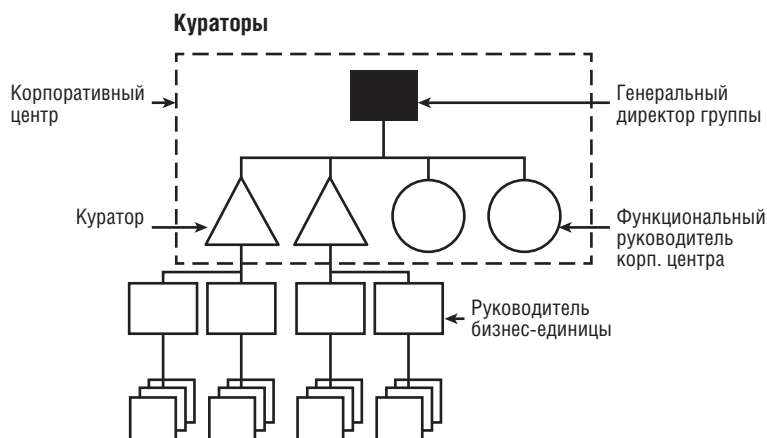


### 4. Кураторы

В некоторых корпоративных центрах в дополнение к функциональным руководителям создается институт кураторов. Кураторы – промежуточное звено управления. Они подчиняются руководителю группы и управляют менеджерами бизнес-единиц. Преимущество структуры в том, что у каждой бизнес-единицы есть возможность адресного обращения в корпоративный центр (к своему куратору) по текущим вопросам. Структура встречается в холдингах с большим количеством бизнес-единиц (несколько десятков). Кураторы необходимы в условиях, когда генеральный директор в силу недостатка времени не может уделять внимание каждому руководителю дочерней компании.

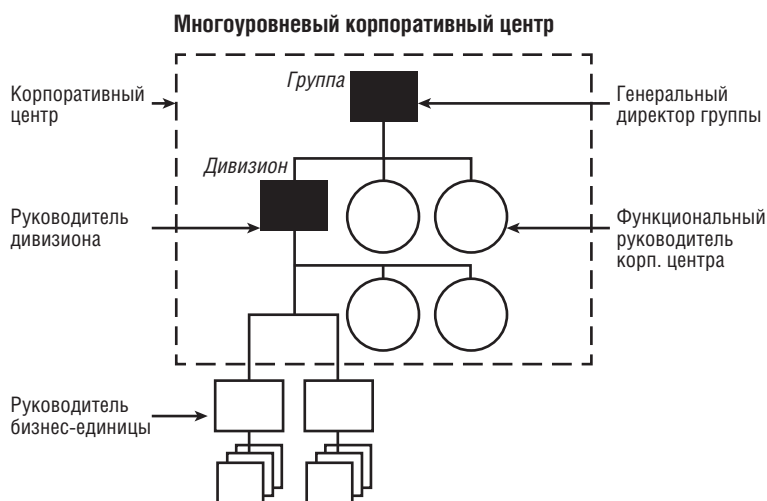
Недостатки структуры – двоякая роль куратора и нечеткое разделение обязанностей. Их функции частично входят в зону ответственности руководителей бизнес-единиц, частично – в обязанности генерального директора. Кураторам сложно удерживать баланс между корпоративным центром

и подразделениями. Руководство деятельностью бизнес-единиц влечет ответственность за финансовые результаты, что может приводить к конфликту целей.



### 5. Многоуровневый корпоративный центр

Дивизиональное структурирование группы приводит к возникновению многоуровневого корпоративного центра. Образуется одновременно две структуры – на уровне группы и дивизиона. Корпоративный центр дивизиона управляет, контролирует и консолидирует информацию по входящим в него бизнес-единицам. Корпоративный центр группы выполняет те же функции по отношению ко всем дивизионам.



В многоуровневом корпоративном центре возникает проблема структурирования поддерживающих функций (финансы, ИТ, управление персоналом

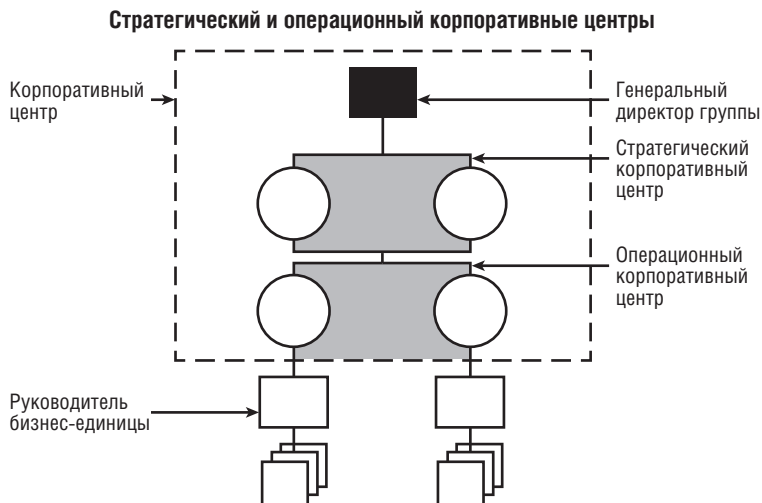
и другие). Они могут быть сосредоточены на уровне управляющей компании или сохранены для каждого уровня – корпоративного и дивизионального.

В первом случае центр на уровне дивизиона будет отвечать за основные процессы, а поддерживающие подразделения будут предоставлять ему услуги. Это более централизованная и экономичная структура. Однако при такой организации возникает риск изоляции поддерживающих подразделений от нужд и потребностей дивизионов.

Во втором случае поддерживающие процессы выполняются на обоих уровнях. Дивизион получает больше автономии и полномочий, имея собственные финансы, ИТ и другие вспомогательные службы. Обратной стороной является меньшая экономичность структуры, а также проблемы с контролем и стандартизацией процессов.

## 6. Стратегический и операционный корпоративный центр

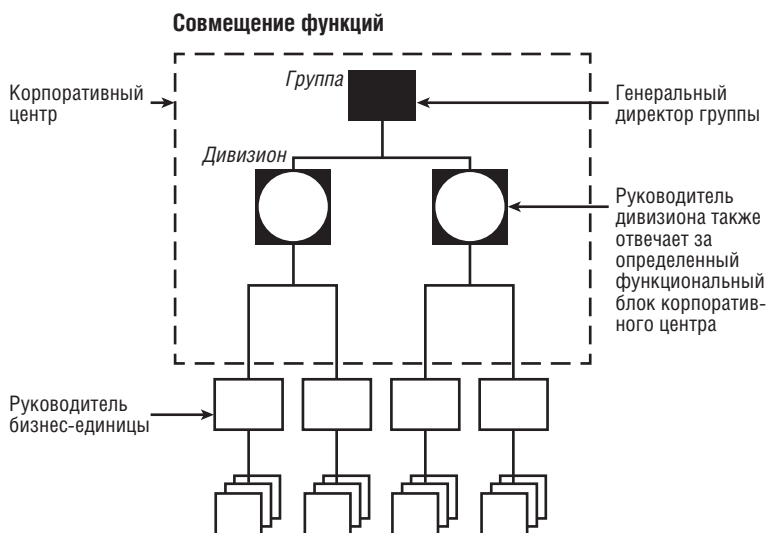
В корпоративном центре выделяются два уровня управления – стратегический и операционный. Каждый из них сосредоточен на определенной области создания стоимости компании. Стратегический корпоративный центр концентрируется на корпоративном развитии, внешних связях, управлении слияниями и поглощениями. Операционный корпоративный центр занимается текущим управлением бизнес-единицами.



## 7. Совмещение функций

Структура с совмещением функций возникает, когда одни и те же менеджеры руководят дивизионами и отвечают за функциональные блоки корпоративного центра. Например, один руководитель одновременно несет ответственность за регион «Центр» и функцию «Финансы» всего холдинга. Структура позволяет экономить на расходах, а также способствует

улучшению коммуникаций внутри корпоративного центра (меньше конфликтов и больше кооперации). К недостаткам можно отнести высокие требования к топ-менеджерам. От них требуется двойная специализация: в одной из функциональных областей и на продукте, регионе или отрасли, в зависимости от роли дивизиона в структуре компании.



### ***Затраты корпоративного центра***

Затраты на персонал — основная статья расходов корпоративных центров. Численность персонала является основным источником («драйвером») его затрат. Рост численности неизбежно приводит к увеличению прочих статей расходов: аренды, транспорта, представительских и командировочных. Сокращение численности, наоборот, уменьшает не только расходы на персонал, но и другие затраты.

В период экономического роста расходы на содержание корпоративных центров растут завидными темпами. Увеличиваются заработные платы и социальные пакеты. Менеджмент расширяет штат сотрудников, помощников, заместителей. Привлекаются консультанты, иницируются и запускаются проекты. Воодушевленный результатами своего руководства корпоративный центр считает рост своей заслугой и с каждым годом выделяет на свое содержание «немного» больше.

Нередко корпоративный центр выступает категорически против любого расширения штатного расписания бизнес-единиц. При этом рост самого корпоративного центра происходит довольно активно. Менеджеры управляющей компании успешнее отстаивают расширение своего штата перед генеральным директором группы по сравнению с руководителями бизнес-единиц.