

Дмитрий Лейкин

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ

2-е издание



«Альпина Паблишер»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва 2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.114.5
ББК 65.292.342-21
Л42

Лейкин Д.

Л42 Ключевые вопросы управления группой компаний / Дмитрий Лейкин. – 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 192 с.

ISBN 978-5-9614-1831-6

В книге освещаются ключевые вопросы управления группой компаний с практической точки зрения. Основное внимание уделяется корпоративному центру, играющему ведущую роль в повышении стоимости группы и ее эффективности как единого хозяйствующего организма. В книге рассматриваются такие вопросы, как роль и модели корпоративного центра, его структура и функции, а также проблемы во взаимодействии корпоративного центра и бизнес-единиц. Кроме того, исследуются управленческие аспекты структурирования группы и рассматриваются особенности управления вертикально интегрированными и диверсифицированными холдингами. Особое внимание уделяется матричной форме организации и ключевым факторам ее эффективности.

Форма «вопрос–ответ» позволяет лаконично осветить наиболее важные аспекты управления холдинговых компаний и дает возможность читателю изучить только те вопросы, которые представляют для него наибольший интерес.

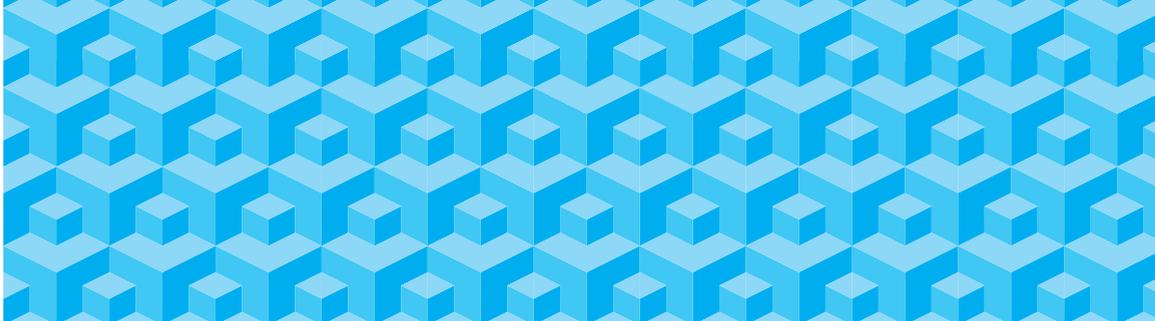
УДК 658.114.5
ББК 65.292.342-21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1831-6

© Лейкин Д.В., 2009
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
Введение	8
I. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ	11
I.1. Определение корпоративного центра и бизнес-единицы	14
I.2. Назначение корпоративного центра	14
I.3. Как корпоративный центр создает стоимость	15
I.4. Структурирование группы: баланс управленческих и налогово-правовых аспектов	17
I.5. Должны ли совпадать управленческая и юридическая структуры группы	19
I.6. Организационное оформление корпоративного центра	20
I.7. Классификация холдингов для целей управления	21
I.8. Конкуренция между корпоративными центрами	23
I.9. Управление затратами корпоративного центра	24
II. РОЛЬ И МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА	27
II.1. Классификация моделей корпоративного центра и их ценность	30
II.2. Факторы, влияющие на выбор модели корпоративного центра	33
II.3. Когда нужно пересматривать модель корпоративного центра	34
II.4. Классификация процессов корпоративного центра	36
II.5. Как оценить эффективность корпоративного центра	39
II.6. Признаки эффективного корпоративного центра	41
II.7. Почему привлечение финансирования и контроль бизнес-единиц не являются оправданием для существования корпоративного центра	42
II.8. Роль корпоративного центра в построении горизонтальных связей	43
III. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И БИЗНЕС-ЕДИНИЦ	47
III.1. Автономия или контроль	50
III.2. Личностные взаимоотношения менеджмента корпоративного центра и бизнес-единиц	56
III.3. Распределение общегрупповых ресурсов	59
III.4. Бюджетный «монолог» или «диалог»	60

III.5.	Проблемы инвестиционного планирования и контроля	61
III.6.	Степень централизации казначейства	65
III.7.	Можно ли обойтись без централизации закупок	67
III.8.	Роль корпоративного центра в управлении ИТ	69
III.9.	Нужно ли внедрять единую информационную систему во всех бизнес-единицах	70
III.10.	Проблема кадрового резерва и регулирования численности бизнес-единиц	72
IV. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ		75
IV.1.	Сложности в создании стоимости корпоративным центром	78
IV.2.	Модели управления диверсифицированными холдингами	80
IV.3.	Традиционная модель	81
IV.4.	Модель управления фонда прямых инвестиций	83
IV.5.	Зависимые и частные фонды прямых инвестиций	88
IV.6.	Модель семейного офиса	90
IV.7.	Определение вертикальной интеграции и ее преимущества	91
IV.8.	Риски и альтернативы вертикальной интеграции	95
IV.9.	Автономия бизнес-единиц в вертикально интегрированных группах	97
IV.10.	Как измерить уровень вертикальной интеграции	98
V. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА		101
V.1.	Теория норм управления: количество объектов управления вместо количества подчиненных	104
V.2.	Классификация структур корпоративного центра	106
V.3.	Типы структурных подразделений и сложности организационного структурирования	110
V.4.	Сквозная единица и причины ее возникновения	115
V.5.	Когда возникает матричная структура и можно ли без нее обойтись	116
V.6.	Почему матричная структура плохо работает на практике и как заставить ее работать	120
V.7.	Сложности создания общих центров обслуживания	125
VI. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ		129
VI.1.	Элементы бизнес-модели и связь их со стратегией	132
VI.2.	Трансформация элементов бизнес-модели	136
VI.3.	Ошибки в трансформации бизнес-модели	138
VI.4.	Трансформация организационной структуры: человеческий фактор	142
VI.5.	Регламентация бизнес-процессов: риски избыточной детализации	143
VI.6.	Автоматизация бизнес-процессов: большие затраты, не тот результат	148
VI.7.	Изменение мотивации: просто внедрить, легко скопировать	148
VI.8.	Корпоративная культура: нельзя изменить намеренно	149
VI.9.	Страновые различия в трансформации бизнес-модели	151
VI.10.	Управление изменениями	152

VII. АКЦИОНЕРЫ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И МЕНЕДЖМЕНТ	155
VII.1. Два типа акционеров	158
VII.2. Является ли продажа компании основателем прогрессом в ее развитии	160
VII.3. Когда собственнику нужно уйти из оперативного управления компанией	161
VII.4. Оппортунизм, краткосрочность решений и инициативность менеджмента	163
VII.5. Задачи генерального директора	166
VII.6. Мотивация генерального директора	168
VII.7. Доверенные лица/советники генерального директора	169
VII.8. Вторая линейка руководителей	172
VII.9. Нужны ли оперативки	175
VII.10. Система «сдержек и противовесов»	177
VII.11. Поручения руководителя	178

ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея этой книги родилась в ходе общения с руководителями и сотрудниками холдинговых компаний, перед которыми стояла задача построения или пересмотра модели корпоративного центра. Вопрос, как корпоративный центр создает стоимость, что он должен делать и во что не должен вмешиваться, является одним из ключевых при построении группы. Ответ на него влияет на основные элементы системы управления: организационную структуру, информационные потоки, показатели деятельности и систему мотивации руководителей предприятий, входящих в холдинг. Корпоративный центр должен сделать так, чтобы стоимость целого (группы) была больше стоимости составляющих (бизнес-единиц). Если этого не произойдет, собственнику будет выгоднее распродать бизнес по частям — в этом случае он получит больший доход. Вопрос роли корпоративного центра — это вопрос целесообразности создания группы и ее эффективности как единого хозяйствующего субъекта.

По данной теме у нас издано мало литературы, а существующая иногда слишком академична и не всегда применима на практике. Взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц подробно освещено в части управления бизнес-портфелем и принятия инвестиционных решений о покупке или продаже активов. Текущее же их взаимодействие, проблемы, возникающие между ними, а также вопросы организационного структурирования корпоративного центра исследованы гораздо меньше.

В книге я постарался в доступной форме изложить некоторые важные вопросы построения эффективного холдинга. Форма «вопрос — ответ» выбрана не случайно: она позволяет читателю сэкономить время и предоставляет возможность изучить только те разделы и вопросы, которые являются интересными и актуальными именно для него. Книгу не обязательно читать от начала до конца — в ней нет внутренней логики изложения, которая препятствовала бы пониманию последующих частей без того, чтобы прочитать предыдущие. Каждый вопрос и ответ на него являются самостоятельными и могут быть изучены отдельно. Возможно, форма «вопрос — ответ» пошла в ущерб полноте и комплексности изложения материала, однако передо мной стояла цель сделать книгу как можно более практичной и доступной для руководителей, у которых нет времени на подробное чтение.

Я хотел бы выразить благодарность Евгению Случевскому, с которым вместе работал в KPMG, за помощь в написании и структурировании второго издания. Ряд новых тем и идей книги были разработаны при его непосредственном участии и поддержке. Особенно это касалось вопросов вертикальной интеграции (раздел IV), трансформации бизнес-модели (раздел VI) и взаимодействия акционеров и менеджмента (раздел VII). Евгений также помог переосмыслить структуру книги, улучшить группировку вопросов по главам, сделать каждую главу более самостоятельной и завершенной.

Надеюсь, книга будет интересна и полезна как руководителям корпоративных центров, так и менеджменту бизнес-единиц, которые сталкиваются с несовершенством модели корпоративного центра и испытывают трудности в процессе взаимодействия между различными участниками группы.

Я буду признателен за ваши комментарии, замечания и вопросы, которые можно присылать по электронному адресу Dmitry.leikin@mail.ru

*С уважением,
Дмитрий Лейкин*

*Каждый уровень управления
должен создавать стоимость,
то есть делать то, что
относится к его исключительной
компетенции, определяемой местом
в организационной иерархии.*

ВВЕДЕНИЕ

Каждый уровень управления должен создавать стоимость — это правило относится ко всем уровням в организационной иерархии: совету директоров, корпоративному центру, генеральному директору, директорам функциональных блоков (департаментов, управлений), начальникам отделов, руководителям групп и секторов. Корпоративный центр должен помогать бизнес-единицам и выступать для них центром компетенций, а не только запрашивать разнообразную информацию и согласовывать решения. Совет директоров должен обладать стратегическим видением и компетенцией по разработке стратегии, а не только утверждать бюджеты и инвестиции и контролировать их исполнение. Генеральный директор должен быть лидером и наставником для своих подчиненных, должен хорошо разбираться в людях и балансировать интересы различных заинтересованных групп, а не только давать указания и разрешать конфликты.

Каждый уровень управления должен делать то, что относится к его исключительной компетенции, определяемой местом в организационной иерархии, то, что не могут сделать нижестоящие уровни и чего не должны делать вышестоящие. В этом случае он будет создавать, а не разрушать стоимость. Если каждый уровень в организации создает стоимость, то управленческая стоимость компании будет максимальной.

В холдинге уровнем управления выступают корпоративный центр группы, дивизионы и бизнес-единицы. В отдельном предприятии уровнями управления являются начальники отделов, управлений, департаментов и дирекций. Генеральный директор, совет директоров и акционеры представляют собой самые верхние уровни в организационной иерархии. Корпоративный центр является очень важным уровнем управления — от него зависят эффективность группы как единого организма и эффективность каждого ее участника.

Отношения корпоративный центр — бизнес-единицы, по сути, не очень отличаются от отношений начальник — подчиненный. Он также ставит задачу и контролирует ее исполнение, он может вмешаться, если понимает, что подчиненные сами не в состоянии справиться с задачей, так же как корпоративный центр вмешивается в операционную деятельность бизнес-единиц, проводит реструктуризацию, если их финансовые результаты неудовлетворительны. Любой начальник должен стремиться к поддержанию здоровой корпоративной атмосферы в отделе, стимулировать горизонтальное взаимодействие сотрудников, так же как корпоративный центр должен быть заинтересован в поощрении обмена опытом и информацией между бизнес-единицами. Начальник должен обладать большим опытом, чем подчиненные, и в случае возникновения сложных вопросов, если у сотрудников недостаточно экспертизы, помогать с их решением. Корпоративный центр, обладая экспертизой, должен оказывать бизнес-единицам методологическую поддержку по вопросам управления, преобразований, налогообложения, права, учета и другим вопросам, требующим глубоких знаний и опыта. Наконец, любой начальник нанимает, оценивает и вознаграждает своих подчиненных за проделанную работу, так же как корпоративный центр принимает на работу генеральных директоров бизнес-единиц (а иногда и их заместителей), оценивает достижение поставленных целей, рассчитывает и выплачивает бонусы и в случае необходимости увольняет топ-менеджеров бизнес-единиц.

Разница в отношениях корпоративный центр — бизнес-единицы и начальник — подчиненный в том, что в первом случае речь идет о коллективном организме, который взаимодействует с бизнес-единицами и внешним окружением по гораздо более широкому кругу вопросов, а в процесс взаимодействия вовлечены десятки, сотни, а иногда и тысячи людей с обеих сторон. Но сущность отношений объекта и субъекта управления одна и та же. Поэтому многие описанные в книге вопросы могут быть полезны руководителям даже без формального наличия корпоративного центра.

На практике корпоративный центр чаще концентрируется на контроле бизнес-единиц, так как многие начальники видят свою задачу в первую очередь в контроле за деятельностью подчиненных, что не способствует созданию стоимости. Это неправильное решение проблемы — решение ее не у основания, а путем создания дополнительного контрольного звена по причине либо недоверия подчиненному, либо недостатка его профессионализма. И первое, и второе должно решаться другими методами, направленными на устранение корня проблемы. Это не означает, что контроля не должно быть. Важно, чтобы он не стал единственной целью существования корпоративного центра (или любого другого уровня управления). В его арсенале есть много способов создания стоимости при сохранении достаточных контрольных механизмов, делающих контроль незаметным, ненавязчивым и эффективным.

Вопросы книги сгруппированы в семь блоков, каждый из которых представляет раздел. В начале каждого раздела приводится краткая аннотация (резюме) рассматриваемых вопросов. В первом блоке дается определение корпоративного центра и бизнес-единиц, формулируются управленческие и налогово-юридические аспекты построения группы, анализируются варианты организационного оформления корпоративного центра, затрагиваются вопросы управления затратами.

Второй раздел посвящен роли корпоративного центра в управлении группой, его участию в процессе создания стоимости и вопросам построения горизонтальных связей. Приводятся различные классификации моделей корпоративного центра, описываются их преимущества и недостатки, исследуются факторы, влияющие на выбор модели, и ее эволюция в ответ на рост размеров холдинга.

В третьем разделе рассматриваются вопросы взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц по таким процессам, как казначейство, бюджетирование, инвестиционная деятельность, закупки, управление персоналом и ИТ, исследуются вопросы автономии и контроля бизнес-единиц, а также распределения общегрупповых ресурсов.

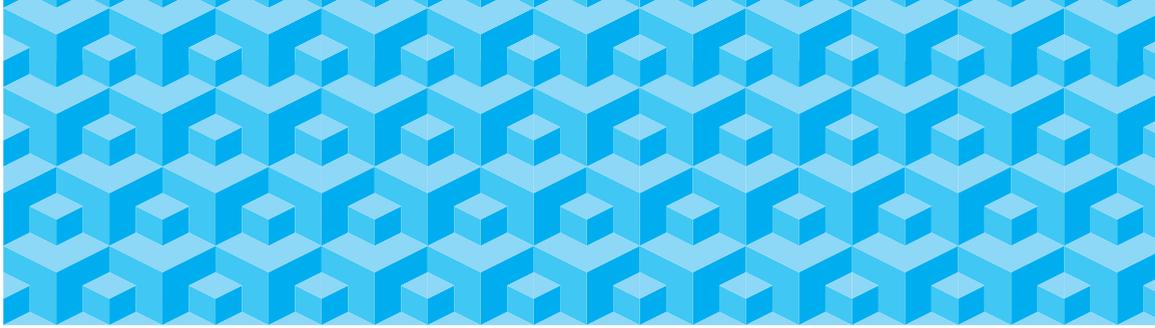
Четвертый раздел посвящен вопросам управления диверсифицированными и вертикально интегрированными холдингами. Проводится сравнительный анализ моделей управления диверсифицированными группами. Рассматриваются традиционная модель, модель управления фондом прямых инвестиций и модель семейного офиса. Описываются риски и преимущества вертикальной интеграции, приводится методика оценки ее уровня.

В пятом разделе исследуются вопросы организационного структурирования, затрагиваются проблемы управляемости, рассматриваются сложности построения эффективной структуры. Особое внимание уделяется матричному типу организации, сквозным

единицам и общим центрам обслуживания как наиболее сложным организационным формам, сложно реализуемым на практике.

Шестой раздел касается трансформации бизнес-модели, последовательности изменений и ошибок в этом процессе. Исследуются вопросы регламентации, автоматизации, изменения мотивации и корпоративной культуры в ходе процесса преобразования.

Седьмой раздел посвящен взаимоотношениям акционеров, генерального директора и менеджмента. Рассматриваются вопросы оппортунизма, краткосрочности решений менеджмента, проблема ухода собственника из оперативного управления, дается анализ задач генерального директора, роли советников и особенностей руководителей второй линейки.



ОБЩИЕ ВОПРОСЫ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ

I.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

Бизнес-единица — это предприятие, в котором сосредоточены основные производственные активы. Корпоративный центр — подразделение, обладающее полномочиями вмешательства в деятельность бизнес-единиц.

I.2. НАЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Назначение корпоративного центра заключается в том, чтобы повысить стоимость группы, сделать так, чтобы стоимость целого была выше, чем сумма составляющих (бизнес-единиц).

I.3. КАК КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР СОЗДАЕТ СТОИМОСТЬ

Корпоративный центр может как повышать, так и разрушать стоимость, создаваемую бизнес-единицами. И если повышения стоимости может не произойти, то частичное разрушение стоимости происходит всегда.

I.4. СТРУКТУРИРОВАНИЕ ГРУППЫ: БАЛАНС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И НАЛОГОВО-ПРАВОВЫХ АСПЕКТОВ

При структурировании необходимо достичь баланса управленческих и налогово-правовых аспектов. Отсутствие баланса приведет либо к непрозрачной и неуправляемой системе, либо к избыточным налоговым и юридическим рискам.

I.5. ДОЛЖНЫ ЛИ СОВПАДАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ЮРИДИЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ ГРУППЫ

Управленческая структура не обязательно должна совпадать с юридической, поскольку они служат разным целям и решают разные задачи.

I.6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Корпоративный центр может быть либо обособленной организационной единицей, либо частью основной бизнес-единицы. У каждого варианта есть свои плюсы и минусы, значимость которых изменяется в зависимости от стадии развития компании.

I.7. КЛАССИФИКАЦИЯ ХОЛДИНГОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

С точки зрения целей управления холдинги делятся на горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные и диверсифицированные. На практике однозначно классифицировать холдинг и отнести его к одному из трех типов оказывается не так просто. Неверная классификация холдинговых структур может привести к ошибкам в понимании роли корпоративного центра и конкурентных преимуществ группы, а также к ошибкам в приобретении и интеграции новых активов.

I.8. КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ КОРПОРАТИВНЫМИ ЦЕНТРАМИ

Корпоративные центры конкурируют между собой за новые активы, за ресурсы на финансовых рынках и за менеджеров. Результаты конкуренции между ними опосредованно проявляются в конкуренции находящихся под их управлением бизнес-единиц.

I.9. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Затраты на персонал представляют собой основную статью расходов корпоративных центров. Численность персонала является основным источником («драйвером») затрат корпоративного центра. Ее рост неизбежно приводит к увеличению всех прочих статей расходов — аренды, транспорта, представительских и командировочных расходов и т. д.

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

Бизнес-единица — это предприятие, в котором сосредоточены основные производственные активы. Корпоративный центр — подразделение, обладающее полномочиями вмешательства в деятельность бизнес-единиц.

Корпоративный центр можно охарактеризовать как подразделение, обладающее полномочиями вмешательства в деятельность предприятий группы (бизнес-единиц) и выступающее 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, завод управления. В данном случае важно не юридическое оформление, а наличие полномочий по управлению/вмешательству в деятельность бизнес-единиц. Корпоративный центр может использовать эти полномочия в большей или меньшей степени, вмешиваться в каждый бизнес-процесс или ограничиться необходимым минимумом задач. В каждой группе компаний отношения корпоративного центра и бизнес-единиц складываются по-своему и имеют свои отличительные особенности.

Корпоративный центр ничего не производит. Иногда в нем могут быть сосредоточены закупки, продажи, маркетинг и другие основные процессы, но его главная роль заключается в управлении активами группы. В организационной структуре корпоративного центра всегда можно отделить функции по управлению бизнес-единицами от других функций.

Бизнес-единица — это предприятие/дивизион холдинга, в котором сосредоточены основные производственные активы. Чаще всего бизнес-единица выступает центром прибыли и представляет собой базовый элемент группы, создающий добавленную стоимость. Бизнес-единица, так же как и корпоративный центр, не обязательно является отдельным юридическим лицом. Это может быть, например, филиал, представительство или просто структурное подразделение с названием «управление», «дирекция» или «департамент» в рамках одного юридического лица. Здесь тоже важно не юридическое оформление, а полномочия и ответственность за финансовый результат вместе с ролью объекта управления по отношению к корпоративному центру.

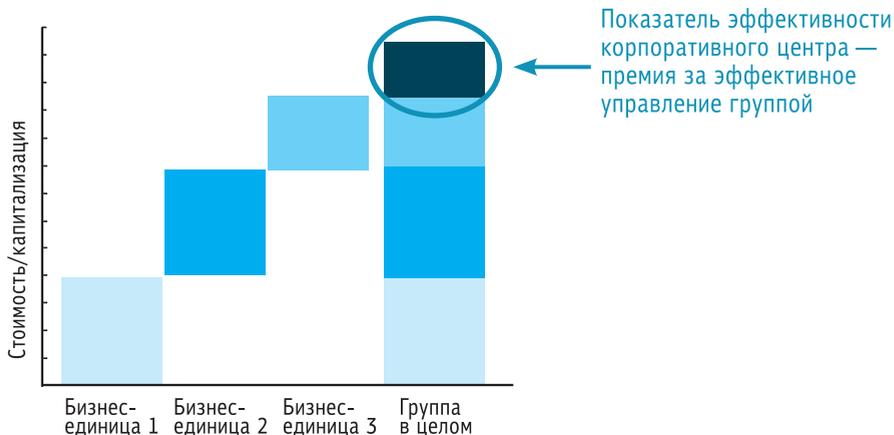
1.2. НАЗНАЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Назначение корпоративного центра заключается в повышении стоимости группы, сделать так, чтобы стоимость целого была выше, чем сумма составляющих (бизнес-единиц).

Назначение корпоративного центра заключается в повышении стоимости группы, его цель — сделать так, чтобы стоимость целого была выше, чем сумма составляющих (бизнес-единиц). Если стоимость группы меньше, чем суммарная стоимость бизнес-единиц, то корпоративный центр не нужен и собственнику выгоднее распродать бизнес по частям — в этом случае он получит больший доход. Напротив, если холдинг стоит больше, чем стоимость всех входящих в группу компаний, то значит, корпоративный центр смог прирастить какую-то часть к стоимости бизнес-единиц.

Разница между стоимостью группы и суммарной стоимостью бизнес-единиц может использоваться как условный показатель эффективности корпоративного центра (см. диаграмму «Показатель эффективности корпоративного центра»). На практике такой показатель редко удается рассчитать. Расчет будет наиболее объективным, если акции всех бизнес-единиц и группы в целом котируются на бирже. Во всех остальных случаях расчет будет основываться на экспертных оценках и допущениях, заложенных в финансовую модель.

Диаграмма. Показатель эффективности корпоративного центра



Вопрос повышения стоимости является первостепенным в определении роли корпоративного центра. Другие цели его создания, такие как контроль деятельности бизнес-единиц, привлечение финансирования по низким ставкам и т. д., могут рассматриваться только в том случае, если есть положительный ответ на первый вопрос (см. II.7. Почему привлечение финансирования и контроль бизнес-единиц не являются оправданием для существования корпоративного центра).

В идеале корпоративный центр должен не просто прирастить стоимость группы, а сделать так, чтобы прирост был максимально возможным — большим 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 достанется тому корпоративному центру, который сможет извлечь из него максимальную стоимость (см. I.8. Конкуренция между корпоративными центрами).

1.3. КАК КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР СОЗДАЕТ СТОИМОСТЬ

Корпоративный центр может как повышать, так и разрушать стоимость, создаваемую бизнес-единицами. И если повышение стоимости может не произойти, то частичное разрушение стоимости происходит всегда.

Корпоративный центр может как повышать, так и разрушать стоимость, создаваемую бизнес-единицами. Повышение стоимости происходит путем:

- реализации синергетических эффектов;
- создания центров знаний и компетенций;
- стимулирования горизонтальных связей и обмена опытом между бизнес-единицами;
- сокращения затрат за счет создания общих центров обслуживания;
- поддержки бизнес-единиц и предоставления им необходимого опыта и методологий, помощи в проведении преобразований и повышении эффективности.

Корпоративный центр может повысить стоимость, если для этого есть предпосылки и сам корпоративный центр обладает необходимыми навыками и ресурсами для реализации этих предпосылок. Наиболее важной предпосылкой является степень схожести бизнес-единиц, так как в этом случае можно централизовать ряд основных и вспомогательных процессов, а сам корпоративный центр может развивать отраслевые навыки и специализацию. Таких предпосылок больше в горизонтально интегрированных холдингах, меньше в вертикально интегрированных и совсем мало в диверсифицированных группах.

Если повышение стоимости может не произойти, то частичное разрушение стоимости происходит всегда. Неизбежность этого объясняется двумя причинами. Во-первых, корпоративный центр нужно содержать. Возникают дополнительные расходы на заработную плату сотрудников, которая, как правило, существенно выше аналогичных позиций в бизнес-единицах, расходы на аренду офиса, транспорт и т. д. Все это ложится тяжким бременем на финансовый результат группы. Во-вторых, корпоративный центр является дополнительным уровнем управления, который контролирует и согласовывает решения бизнес-единиц. В результате усложняются информационные потоки и снижается скорость принятия управленческих решений.

В дополнение к этим «неизбежным» факторам, которые являются следствием создания корпоративного центра, он также может снизить стоимость группы путем беспорядочного вмешательства в операционную деятельность бизнес-единиц. Это может навредить гораздо сильнее, поскольку оказывает негативное влияние на операционное управление, демотивирует руководителей бизнес-единиц, подрывает инициативу и ответственность за результат.

Вопрос «Как корпоративный центр создает стоимость?» является одним из ключевых при построении холдинга. Отвечая на него, следует задать еще три вопроса:

1. Есть ли предпосылки для создания корпоративным центром дополнительной стоимости?
2. Обладает ли корпоративный центр необходимыми навыками и компетенциями для реализации этих предпосылок?
3. Насколько велик риск того, что не удастся реализовать эти предпосылки?

Общее правило, из которого рекомендуется исходить, заключается в необходимости серьезного обоснования каждой функции, реализуемой в корпоративном центре (своего рода «презумпция виновности»). Если корпоративный центр замыкает на себя какую-либо функцию, то следует доказать, что он может выполнить ее лучше самих бизнес-единиц. Проверка каждой функции на предмет следования

этому правилу поможет избежать создания громоздких, дорогих и неэффективных корпоративных центров.

Для того чтобы обосновать создание корпоративного центра, необходимо найти как минимум две или три возможности/предпосылки для повышения стоимости и сфокусироваться только на них: например, создать структуру и систему мотивации, стимулирующие перекрестные продажи между предприятиями группы, или создать единую научную базу исследований и разработок и предоставить доступ к ней всем бизнес-единицам. Оправдание роли корпоративного центра большим количеством задач, скорее всего, приведет к расфокусировке его внимания и замалчиванию ответа на вопрос, как корпоративный центр создает стоимость.

Необходимость четкого определения и доказывания роли корпоративного центра привела к возникновению отдельного типа стратегии — корпоративной (corporate-level strategy).

Эта стратегия должна отвечать на следующие вопросы:

- Что должен делать корпоративный центр, чтобы повысить стоимость группы?
- Что является сферой ответственности бизнес-единиц?
- Почему та или иная функция корпоративного центра не может быть делегирована в бизнес-единицы?
- Какие синергетические эффекты реализуются корпоративным центром?
- Превосходит ли выгода от деятельности корпоративного центра затраты на его содержание?
- Какие новые бизнесы необходимо покупать/развивать, чтобы максимизировать стоимость группы?

Организационная структура корпоративного центра должна быть выстроена с учетом ответов на эти вопросы, а в стратегии бизнес-единиц, в свою очередь, должна быть учтена роль и поддержка со стороны корпоративного центра.

1.4. СТРУКТУРИРОВАНИЕ ГРУППЫ: БАЛАНС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И НАЛОГОВО-ПРАВОВЫХ АСПЕКТОВ

При структурировании необходимо достичь баланса управленческих и налогово-правовых аспектов. Отсутствие баланса приведет либо к непрозрачной и управляемой системе, либо к избыточным налоговым и юридическим рискам.

При структурировании группы важно обеспечить ее сбалансированность и непротиворечивость в плане управленческих и налогово-юридических аспектов. К сожалению, данный принцип не всегда соблюдается на практике. Часто структура холдинга в первую очередь направлена на минимизацию налоговых и юридических рисков в ущерб прозрачности и управляемости. Встречается и обратная ситуация: четкая и понятная управленческая структура является неоптимальной с точки зрения налоговых и юридических последствий.

Управленческие задачи структурирования группы можно свести к двум основным блокам:

1. Структура группы и функции корпоративного центра.
2. Взаимодействие между участниками группы.

Налогово-юридические вопросы структурирования группы можно свести к трем основным блокам:

1. Юридическая структура.
2. Структура финансирования и договорных отношений.
3. Юридические механизмы трансляции управленческих решений.

Вопросы каждого блока приведены в таблице «Управленческие и налогово-юридические вопросы структурирования группы».

Таблица. Управленческие и налогово-юридические вопросы структурирования группы

БЛОК	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ГРУППЫ
Структура группы и функции корпоративного центра	<ul style="list-style-type: none"> • Какие функции централизованы в корпоративном центре, какие оставлены в бизнес-единицах, какие выделены в общие центры обслуживания и переданы на аутсорсинг. • Как корпоративный центр создает стоимость. • Как организационно оформлен корпоративный центр.
Взаимодействие корпоративного центра и бизнес-единиц	<ul style="list-style-type: none"> • Как корпоративный центр разрешает конфликты между бизнес-единицами. • Какой обмен информацией (документооборот) происходит между участниками группы. Какова его периодичность. • Какие инструменты горизонтального взаимодействия используются в группе. • Как происходит обмен опытом и распространение лучших практик между бизнес-единицами.
БЛОК	НАЛОГОВО-ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ГРУППЫ
Юридическая структура	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальный состав, количество и организационно-правовая форма юридических лиц. • Структура владения. • Юрисдикция инкорпорирования холдинговой компании. • Распределение прибыли в пользу бенефициаров группы в форме дивидендов

Структура финансирования и договорных отношений

- Юрисдикция компании, привлекающей финансирование.
- Финансовые потоки, типы договоров между компаниями группы и их налоговые последствия.
- Трансфертное ценообразование и подразделения, аккумулирующие прибыль.
- Механизмы финансирования корпоративного центра.
- Возможность признания расходов на оказание услуг по управлению в составе затрат для целей налогообложения

Юридические механизмы трансляции управленческих решений

- Договорные отношения между управляющей компанией и предприятиями группы.
- Механизмы корпоративного управления

1.5. ДОЛЖНЫ ЛИ СОВПАДАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ЮРИДИЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ ГРУППЫ

Управленческая структура не обязательно должна совпадать с юридической, поскольку они служат разным целям и решают разные задачи.

Управленческая структура не обязательно должна совпадать с юридической, поскольку они служат разным целям и решают разные задачи. Задача первой — обеспечить эффективность принятия управленческих решений через распределение полномочий и ответственности, информационные потоки, систему оценки и мотивации и т. д. Задача второй — обеспечить сохранность активов, минимизировать налоговые и юридические риски.

На практике бывает так, что сотрудники работают в одной управленческой структуре, но числятся в разных юридических лицах. Например, в управленческой структуре сотрудники, занимающиеся продажами, относятся к коммерческой дирекции, руководитель которой подчиняется генеральному директору. Но юридически эти сотрудники числятся в торговом доме — отдельном юридическом лице. Другой пример — сотрудники казначейства, находящиеся в составе финансовой дирекции в управленческой структуре, юридически числятся в расчетно-кассовом центре.

Возможна и обратная ситуация, когда в рамках одного юридического лица существует несколько центров ответственности. Примером может служить территориально распределенный холдинг с региональными центрами, которые юридически оформлены как филиалы. При этом каждый филиал выступает самостоятельным центром прибыли, целиком отвечающим за свой финансовый результат.

Различия управленческой и юридической структуры несколько усложняют процесс сбора фактической информации и формирования плана-факта отчетности, поскольку бухгалтерский учет ведется по юридическим лицам, а планирование осуществляется по центрам ответственности управленческой структуры. Но эта ситуация разрешима при наличии взаимно однозначного соответствия управленческой и юридической структуры, а также методики учета и распределения затрат по центрам ответственности.

1.6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Корпоративный центр может быть либо обособленной организационной единицей, либо частью основной бизнес-единицы. У каждого варианта есть свои плюсы и минусы, значимость которых изменяется в зависимости от стадии развития компании.

Корпоративный центр может быть либо обособленной организационной единицей (отдельным юридическим лицом), либо частью основной (наиболее крупной) бизнес-единицы. Исследование Ashridge Strategic Management Centre, проведенное в 2003 году, показало, что среди западных холдингов 75% корпоративных центров являются обособленной единицей, а 25% находятся в составе основной бизнес-единицы. В российских холдингах, согласно исследованию KPMG 2008 года, 67% представляют собой обособленные корпоративные центры и 33% объединены с бизнес-единицей.

У каждого варианта есть свои достоинства и недостатки. Организационно и юридически выделенный корпоративный центр позволяет четко отделить функции управления группой от операционной деятельности. Такая структура является более прозрачной и понятной для внешнего окружения (акционеров, инвесторов, государственных органов и др.), затраты на содержание корпоративного центра могут быть легко рассчитаны. Недостатками этой модели являются увеличение затрат на содержание корпоративного центра и его удаленность от 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 формальной, юридической точки зрения).

Второй вариант, когда корпоративный центр — часть крупной бизнес-единицы. Основным преимуществом здесь является экономия затрат и более эффективная коммуникация ввиду «неоторванности» корпоративного центра от операционной деятельности и «близости» к проблемам. Не возникает вопросов финансирования и правовых аспектов трансляции решений бизнес-единицам. 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 деятельностью по управлению, и пришли к необходимости разделения этих функций. Корпоративный центр отделяется от бизнес-единицы физически и юридически, переезжает в региональный центр или столицу и оттуда управляет всеми активами и взаимодействует с инвесторами и акционерами.

Организационное и юридическое обособление корпоративного центра представляется закономерным этапом в развитии холдинговых компаний (см. II.3. Когда нужно пересматривать модель корпоративного центра).

1.7. КЛАССИФИКАЦИЯ ХОЛДИНГОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

С точки зрения целей управления холдинги делятся на горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные и диверсифицированные. На практике однозначно классифицировать холдинг и отнести его к одному из трех типов оказывается не так просто. Неверная классификация холдинговых структур может привести к ошибкам в понимании роли корпоративного центра и конкурентных преимуществ группы, а также к ошибкам в приобретении и интеграции новых активов.

Существует множество классификаций холдинговых компаний — по степени контроля, отраслевой принадлежности, юридическому оформлению и т. д. Для целей управления основным критерием классификации являются степень схожести бизнес-единиц и их взаимосвязанность. Именно этот критерий во многом определяет организационную структуру и бизнес-процессы корпоративного центра и группы в целом. В соответствии с этим можно выделить три типа холдингов:

- горизонтально интегрированные;
- вертикально интегрированные;
- диверсифицированные.

Горизонтально интегрированные холдинги, или монохолдинги, состоят из однотипных активов, которые имеют стратегически значимые соответствия в цепочке создания стоимости (закупках, производстве, сбыте, маркетинге, исследованиях и разработках). Примерами могут служить розничные сети, банки с филиальной структурой, производители промышленных и потребительских товаров с территориально распределенными производственными мощностями и т. д.

Вертикально интегрированные холдинги представляют собой совокупность активов, связанных в единый производственно-технологический цикл. Одни активы являются поставщиками или покупателями продукции для других. Приобретение предприятий-поставщиков называется вертикальной интеграцией назад, приобретение покупателей — вертикальной интеграцией вперед. Примерами являются крупнейшие нефтегазовые холдинги, металлургические комбинаты с собственной сырьевой базой, угольно-энергетические холдинги и т. д.

Диверсифицированные холдинги состоят из различных бизнес-единиц, не имеющих стратегически значимых совпадений в цепочке создания стоимости.

Неверная классификация холдинговых структур может привести к ошибкам в понимании роли корпоративного центра и конкурентных преимуществ группы, а также к ошибкам в приобретении и интеграции новых активов. На практике однозначно классифицировать холдинг и отнести его к одному из трех типов оказывается не так просто: в одной и той же группе может встречаться комбинация различных типов холдинговых структур. Наибольшей сложностью является разграничение диверсификации от горизонтальной и вертикальной интеграции.

Ключевое различие между горизонтально интегрированными и диверсифицированными холдингами состоит в наличии у первых и отсутствии у вторых стратегически значимых соответствий в цепочке создания стоимости между

бизнес-единицами. Непросто определить, что такое «стратегически значимое соответствие». Чтобы определение было максимально практическим, его необходимо рассчитать. Иными словами, следует количественно оценить выгоду, которую дает горизонтальная интеграция. Величина выгоды позволит определить, насколько соответствие действительно является стратегически значимым и какую пользу приносит корпоративный центр, управляя бизнес-единицами (см. таблицу «Примеры эффекта от стратегически значимых соответствий в цепочке создания стоимости между бизнес-единицами»).

Таблица. Примеры эффекта от стратегически значимых соответствий в цепочке создания стоимости между бизнес-единицами

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

Отличить вертикальную интеграцию от диверсификации также оказывается непростой задачей на практике. Многие группы, считающие себя вертикально интегрированными, в действительности являются диверсифицированными. Конкурентные преимущества, возникающие при вертикальной интеграции, либо не являются таковыми (не дают какого-либо ощутимого эффекта по сравнению с конкурентами), либо корпоративному центру не хватает навыков и компетенции, чтобы реализовать их на практике (см. IV.7. *Определение вертикальной интеграции и ее преимущества и IV.8. Риски и альтернативы вертикальной интеграции*).

1.8. КОНКУРЕНЦИЯ МЕЖДУ КОРПОРАТИВНЫМИ ЦЕНТРАМИ

Корпоративные центры конкурируют между собой за новые активы, за ресурсы на финансовых рынках и за менеджеров. Результаты конкуренции между ними опосредованно проявляются в конкуренции находящихся под их управлением бизнес-единиц.

Вопрос конкуренции корпоративных центров может вызвать недоумение, ведь у многих она ассоциируется с борьбой за покупателей, соперничеством технологий, продуктов и т. д. Корпоративные центры же ничего не производят и не продают, у них нет покупателей — их основная задача управлять бизнес-единицами. Тем не менее они конкурируют друг с другом.

Во-первых, очередь они конкурируют между собой при продаже и покупке компаний. Если бы все участники рынка вели себя рационально, а рынок был информационно совершенным, то продаваемые компании достались бы тому корпоративному центру, который извлек бы из них максимальную стоимость.

Во-вторых, корпоративные центры конкурируют за ресурсы на финансовых рынках — более низкие процентные ставки, более высокие рейтинги корпоративного управления. Корпоративный центр с плохим рейтингом, плохой историей общения с финансовыми институтами будет испытывать трудности с привлечением средств на выгодных для него условиях. В конечном счете это отразится на финансовых результатах бизнес-единиц.

В-третьих, корпоративные центры конкурируют друг с другом за менеджеров. Конкуренция является особенно острой, если речь идет о специалистах, занятых в процессах повышения стоимости, поскольку именно результаты их работы определяют успешность корпоративного центра (см. II.4. Классификация процессов корпоративного центра). К ним относятся менеджеры с навыками проектного управления, опытом проведения масштабных преобразований, эксперты и методологи в тех или иных функциональных областях.

Результаты конкуренции между корпоративными центрами опосредованно проявляются в конкуренции бизнес-единиц, находящихся под их управлением. Бизнес-единицы, которые получают большую поддержку со стороны корпоративного центра и имеют доступ к общегрупповым знаниям и технологиям, будут более успешными в конкуренции за покупателей по сравнению с бизнес-единицами, которые этого лишены.

1.9. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Затраты на персонал представляют собой основную статью расходов корпоративных центров. Численность персонала является основным источником («драйвером») затрат корпоративного центра. Ее рост неизбежно приводит к увеличению всех прочих статей расходов — аренды, транспорта, представительских и командировочных расходов и т. д.

Затраты на персонал представляют собой основную статью расходов корпоративных центров. Можно сказать, что численность персонала является основным источником («драйвером») затрат корпоративного центра. Ее рост неизбежно приводит к увеличению всех прочих статей расходов — аренды, транспорта, представительских и командировочных расходов и т. д. И наоборот, сокращение численности уменьшит не только расходы на персонал, но и другие затраты.

Во многих российских компаниях расходы корпоративного центра постоянно растут. Этому есть несколько объяснений.

Во-первых, в период экономического роста затраты корпоративного центра не воспринимаются как проблема. Результаты исследования KPMG «Роль корпоративного центра в российских холдингах» начала 2008 года показали, что только 6% респондентов считают проблему необоснованно высоких затрат на содержание корпоративного центра наиболее актуальной. Если бы опрос проводился во время экономического кризиса, статистика ответов, вероятно, была бы иной.

Во-вторых, функциональные руководители корпоративного центра гораздо успешнее отстаивают свои интересы в расширении штата перед генеральным директором группы по сравнению с руководителями бизнес-единиц (см. III.2. *Личностные взаимоотношения менеджмента корпоративного центра и бизнес-единиц*). Нередко встречается ситуация, когда корпоративный центр выступает категорически против любого расширения штатного расписания бизнес-единиц, однако при этом рост самого корпоративного центра происходит очень активно.

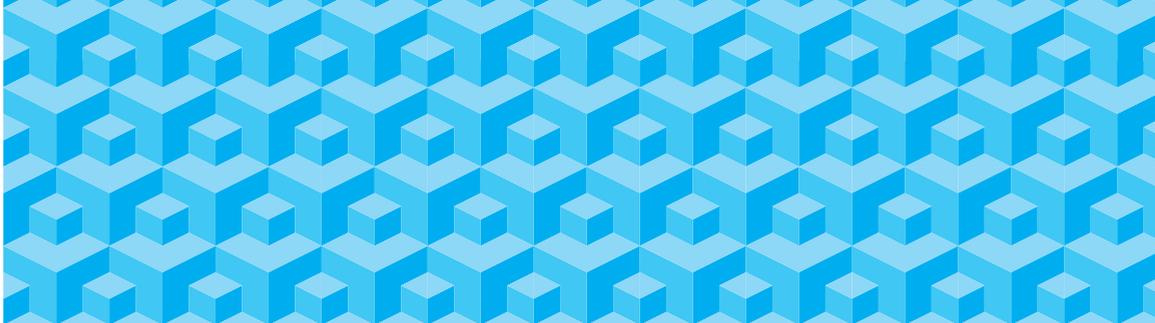
Очевидно, что любой руководитель так или иначе заинтересован в увеличении штата сотрудников. Во многих компаниях количество подчиненных — это индикатор роли и значимости человека в компании. Руководитель всегда найдет аргументы для того, чтобы принять нового сотрудника, так как это «жизненно необходимо» для компании. Но будет ли это оправдано с точки зрения бизнес-единиц и группы в целом — вопрос спорный. Нужны ли, например, 30 человек в финансовой дирекции корпоративного центра или можно обойтись 20 сотрудниками? А может быть, нужно как минимум 40 человек для качественного выполнения задач? Научное обоснование чаще всего не предоставляется, решения лежат в области интуиции и предпочтений генерального директора, который на основании собственных соображений согласовывает или отказывает в расширении штата.

В-третьих, в корпоративном центре существует асимметрия информации между подразделением — получателем услуги и подразделением-поставщиком. Услугой в данном случае может быть отчет, аналитический материал, исследование и т. д. Подразделение-получатель знает ценность услуги, знает, какие решения принимаются на основании

этой услуги, но не знает, каковы затраты на ее предоставление. Подразделение-поставщик, напротив, хорошо представляет себе объем затрат на предоставление услуги — кто и сколько времени тратит на подготовку отчета, но не знает ценность этой услуги для подразделения-получателя. На практике это приводит к тому, что отчеты постоянно совершенствуются в сторону увеличения детализации: в презентации включаются новые данные, анализируются новые исследования, у бизнес-единиц запрашивается все новая информация, готовятся новые отчеты и т. д. Растет количество сотрудников, занимающихся сбором, проверкой, обработкой и анализом этих отчетов. Все это происходит без экономической оценки выгоды от подобных улучшений.

Руководитель крупной международной компании как-то заявил, что сократит численность любого корпоративного центра на 90%, при этом 30% сотрудников будут отправлены в бизнес-единицы, 30% — переведены в общий центр обслуживания и 30% — уволены. Самое интересное, что он сделал это в своей компании, сократив численность корпоративного центра с 1200 до 150 человек.

На практике сокращение персонала является, вероятно, одним из самых сложных решений, которое вынужден принимать генеральный директор, — в первую очередь с морально-этической точки зрения. Даже 10%-ное сокращение является тяжелым испытанием для корпоративной культуры и сотрудников. Успешность этого мероприятия в значительной степени зависит от воли и решимости первого лица, его намерения пойти до конца в сокращении численности персонала до целевого значения, а также методов, которыми проводятся сокращения.



РОЛЬ И МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

РОЛЬ И МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

II.1. КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И ИХ ЦЕННОСТЬ

Корпоративные центры классифицируются по степени вмешательства в деятельность бизнес-единиц. Существует большое количество классификаций, однако их ценность с точки зрения принятия управленческих решений невелика. Определить модель корпоративного центра — значит определить ее по каждому бизнес-процессу, применительно к каждой бизнес-единице в каждый момент времени.

II.2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

На выбор модели корпоративного центра влияют степень взаимосвязанности/интеграции бизнес-единиц, их значимость и финансовое положение, степень зрелости системы управления, наличие квалифицированных кадров, а также восприятие корпоративным центром руководителей бизнес-единиц.

II.3. КОГДА НУЖНО ПЕРЕСМАТРИВАТЬ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Пересмотр роли и модели корпоративного центра должен происходить в том случае, когда серьезно меняется один или несколько факторов, влияющих на выбор модели, а также при изменении состава входящих в группу бизнес-единиц.

II.4. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

При управлении корпоративным центром важно понимать, что это неоднородный организм. В нем можно выделить пять функций, каждая из которых имеет свои цели и задачи:

- минимально необходимые;
- контрольно-аналитические;
- повышения стоимости;
- оказания услуг;
- основного процесса создания стоимости.

Классификация функций помогает лучше понять роль и вклад корпоративного центра в создание стоимости и определить причины избыточности или недостаточности его численности.

II.5. КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Оценку эффективности корпоративного центра в целом можно провести по показателю разницы стоимости группы и совокупной стоимости входящих в нее бизнес-единиц. На практике этот показатель редко удается рассчитать, поэтому оценка эффективности корпоративного центра должна строиться дифференцированно по каждому блоку функций.

II.6. ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Эффективность корпоративного центра можно косвенно оценить по следующим признакам: обоснованность функционала, 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.

II.7. ПОЧЕМУ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЬ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОПРАВДАНИЕМ ДЛЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Привлечение финансирования и контроль бизнес-единиц не являются достаточным оправданием для существования корпоративного центра. Если он не создает дополнительной стоимости, то «справедливый» кредитный рейтинг группы должен быть равен уровню бизнес-единиц, а контрольные и согласовательные функции, скорее всего, окажутся неэффективными, если не выстроена система внутреннего контроля в самих бизнес-единицах.

II.8. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА В ПОСТРОЕНИИ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ

Горизонтальные связи могут являться важным конкурентным преимуществом для компании. Бизнес-единицы не всегда могут самостоятельно наладить горизонтальное взаимодействие друг с другом. В этом им должен помочь корпоративный центр, создавая условия для сотрудничества, а иногда принудительно заставляя бизнес-единицы обмениваться опытом и совместно решать какие-либо задачи.

II.1. КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И ИХ ЦЕННОСТЬ

Корпоративные центры классифицируются по степени вмешательства в деятельность бизнес-единиц. Существует большое количество классификаций, однако их ценность с точки зрения принятия управленческих решений невелика. Определить модель корпоративного центра — значит определить ее по каждому бизнес-процессу, применительно к каждой бизнес-единице в каждый момент времени.

Классификация моделей позволяет кратко охарактеризовать роль и задачи корпоративного центра, а также концептуально, на уровне общих принципов определить степень его вмешательства в деятельность бизнес-единиц. Вне зависимости от того, к какой модели относится корпоративный центр, главным вопросом остается создание им стоимости. При применении моделей на практике необходимо учитывать несколько аспектов.

Во-первых, вмешательство корпоративного центра может существенно различаться по бизнес-процессам. Например, он может самым активным образом участвовать в управлении финансами бизнес-единиц и при этом не погружаться в производство и ИТ. Выбор модели должен осуществляться по каждому бизнес-процессу. На этот выбор влияют как объективные факторы (экономия затрат, возможность реализации синергетических эффектов, стратегическая значимость процесса и т. д.), так и субъективные (восприятие корпоративным центром менеджеров бизнес-единиц) (см. II.2. Факторы, влияющие на выбор модели корпоративного центра).

Во-вторых, различным бизнес-единицам может предоставляться различная степень самостоятельности. В частности, более самостоятельные бизнес-единицы с устойчивыми финансовыми результатами, как правило, требуют меньшего вмешательства корпоративного центра.

Определить модель корпоративного центра — значит определить ее по каждому бизнес-процессу, применительно к каждой бизнес-единице в каждый момент времени.

КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Есть множество теоретических разработок и подходов к управлению холдинговыми компаниями, которые дают определение разных типов корпоративного центра в зависимости от степени его вмешательства в деятельность бизнес-единиц. Вероятно, у каждой крупной консалтинговой компании есть своя классификация (см. диаграмму «Классификация моделей корпоративного центра»).

McKinsey

Наиболее известна классификация McKinsey, согласно которой выделяется четыре типа моделей — «Финансовый холдинг», «Стратегический архитектор», «Стратегический контролер», «Оператор».