

Лазаренко А.*

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА І ХАРАКТЕР ВЗАЄМВІДНОСИН ВСЕРЕДИНИ КОМПАНІЇ

У бізнес-групах України процес створення корпоративних центрів західного зразка розпочався декілька років тому і на сьогодні знаходиться на різних стадіях завершення. Відповідно до досвіду розвитку західних конгломератів роль центру можна визначити за допомогою характеристики сукупності активів, якими належить управляти, а успіх імplementації залежить від точності планування процесів.

«Правильна модель»

«Складність управлінської структури прямо пропорційна тому як бачить себе фірма»

Існує велика кількість різноманітних моделей роботи корпоративного центру, які розрізняються між собою за ступенем залучення центру в діяльність активів. Вибір оптимального розподілу функцій між центром і командами на місцях визначається характеристикою сукупності активів конгломерату.

При плануванні напрямків розвитку компанії надзвичайно важливо враховувати взаємний вплив стратегії компанії та її структури. І тут важко однозначно стверджувати, що є чільним у цьому взаємному впливі. Проте, з урахуванням сучасної «динамічності» стратегії, для її реалізації компанія крім наявності інших умов повинна мати дуже гнучку структуру, що дозволяла б швидко впроваджувати нові стратегії. При цьому необхідно, з одного боку, надати максимальну свободу дій кожному бізнес-підрозділу, а, з іншого – уникнути відцентрових прагнень своїх елементів, ефекту, який Г. Мінцберг називає «баланізація».

Для групи схожих бізнесів із високою часткою загальних витрат і пересічними клієнтами найбільш доцільною є висока ступінь централізації прийняття рішень. За такої моделі роботи центр бере на себе прийняття всіх рішень, критичних щодо діяльності активів, і фактично перетворює холдинг в єдиний бізнес, де глава центру виконує функції генерального директора для всіх компаній. Прикладом таких конгломератів є вертикально інтегровані бізнеси чи ряд підприємств в одній галузі.

Для конгломерату, активи якого працюють в абсолютно різних галузях, переваги централізації менш значні: корпоративний центр не створює економію на масштабі і при цьому робить організацію занадто «неповоротною». Для холдингів такого типу найбільш оптимальною є модель центру із мінімальним залученням в операційні процеси, яка характерна для інвестиційних фондів. Функції центру зводяться до контролю над капітальними витратами та здійсненням злиття і поглинань.

Між описаними вище протилежними одна одній моделями роботи корпоративного центру знаходиться безліч проміжних варіантів. Англійські фахівці зі стратегічного управління Натаніель Фут, Девід Хенслі, Макс Лендсберг та Роджер Моррісон виділяють

* студент спеціальності «міжнародний бізнес» Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Науковий керівник: ас. Карп В.С.

чотири основні проміжні форми взаємовідносин між бізнес-елементами і корпоративним центром:

- Фінансовий холдинг, що складається із самостійних бізнес-одиниць, які мають вкрай слабкі зв'язки з материнською компанією. Функції корпоративного центру в даній моделі полягають в управлінні капіталом компанії, купівлі/продажу бізнесів при досягненні оптимального співвідношення ціна/час, а також використанні двох базових рішень: «наймаємо/звільняємо» при роботі з керівниками підрозділів та оцінки ефективності їх роботи. При цьому головний офіс не намагається координувати діяльність бізнес-одиниць або шукати синергетичні ефекти.

- «Стратегічний архітектор», при якому корпоративний центр виконує дві основні функції: по-перше, виробляє спільну концепцію, в рамках якої бізнес-одиниці мають свободу розвитку власних ініціатив, і, по-друге, здійснює моніторинг їх діяльності, періодично ініціюючи дискусії з питань спільної стратегії підрозділів, а також проводячи вибірково ревізію їх найбільш важливих стратегічних рішень. Бізнес-одиниці мають максимальну свободу у виборі методів і форм реалізації вироблених стратегій.

- «Стратегічний контролер», при якому корпоративний центр акцентує увагу на ретельному і часто функціональному аналізі стратегій бізнес-одиниць і робить більше зусиль у прагненні реалізувати ефект синергії та надати різним підрозділам компанії загальні послуги. Наприклад, стратегічний контролер, на відміну від стратегічного архітектора, найімовірніше, включить до штату головного офісу інженерів і експертів в області маркетингу, які займуться перевіркою правильності вихідних функціональних припущень, на яких побудовані стратегії окремих бізнес-одиниць.

- «Оператор», коли корпоративний центр, як правило, розвиває лише один напрямок бізнесу, але має декілька прибуткових підрозділів, які або працюють в різних регіонах, або виробляють різні товари. У таких фірмах генеральний директор і співробітники штаб-квартири беруть найактивнішу участь у розробці стратегії, її поточної реалізації та координації тісно пов'язаних між собою видів діяльності в окремих бізнес-одиницях.

На додаток до цього у проміжних моделях центр може брати на себе функції, які є загальними для всіх активів, наприклад, дослідження та розробки (R & D) та забезпечення інформаційними технологіями. Основними недоліками такої схеми можуть бути обмежений контроль над менеджерами бізнес-одиниць і більше складні процеси прийняття рішень.

Найбільш популярною на Заході є модель «Стратегічного Архітектора», за якою працює приблизно половина всіх конгломератів. Ще третина всіх холдингів побудована на основі моделі «Стратегічного Контролера», 15 % працюють за схемою «Оператора» і менше 5 % – за схемою портфельного інвестора.

Розглядаючи ці моделі, слід пам'ятати, що вони представляють собою лише умовні концептуальні схеми, які вловлюють «суть» того чи іншого підходу до організації діяльності головного підрозділу. У кожному окремому випадку важливу роль відіграють специфічні особливості компанії. Саме вони впливають на основні функції, завдання та діяльність штаб-квартири. Тому, як правило, описані вище моделі «в чистому вигляді» у реальному бізнесі не зустрічаються. Їх необхідно адаптувати до конкретних ситуацій з урахуванням специфіки бізнесу та організації тої чи іншої фірми.

При визначенні найбільш відповідної структури головним критерієм є можливість створення додаткової вартості. Це означає, що обов'язковою умовою успішного існування та розвитку «павутинних» структур є вартісно-орієнтоване управління (Value Based Management), коли діяльність кожної бізнес-одиниці спрямована, в першу чергу, на збільшення

вартості всієї компанії в цілому. Проте тут необхідно дотримуватися дуже точного балансу між інтересами всієї мережі та інтересами її окремих елементів. Надмірна концентрація ресурсів у Корпоративному центрі суттєво обмежить можливості маневру і вибору кращих рішень іншими її учасниками. Водночас занадто жадібні учасники можуть спровокувати її повне руйнування, заподіявши в результаті шкоду і самими собі.

Перелік використаних джерел літератури:

1. Компании, у которых есть чему поучиться // Л. Синило, О. Бойчук, В. Алма и др. – Киев:Агенство Стандарт, 2007. – 260 с.
2. Натаниэль Фут, Дэвид Хенсли, Макс Лэндсберг и Роджер Моррисон, «Роль корпоративного центра»
3. www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_1334
4. Кевин Койн, Сому Субраниам, «Дисциплина стратегии»