

УДК 659.1

А.В. Колесников

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва,
email: Kolesnikov.AV@rea.ru

РОЛЬ, ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕНТРОВ

Ключевые слова: корпоративный центр, операционный центр, интегрированная корпоративная структура, управляющая компания.

Рассматривается роль, функции и задачи корпоративных центров в трансформируемой российской экономике. Приводится схематическое изображение типовой органиграммы интегрированной корпоративной структуры и иллюстрируется место корпоративного центра в системе властных взаимоотношений группы компаний. Представлено детализированное распределение функций между корпоративным и операционными центрами. Описана характеристика моделей корпоративного центра.

A. V. Kolesnikov

Russian University of Economics. G. V. Plekhanov, Moscow, email: Kolesnikov.AV@rea.ru

ROLE, FUNCTIONS AND TASKS OF CORPORATE CENTERS

Keywords: corporate center, operations center, integrated, corporate structure, management company.

The role, functions and tasks of corporate centers in the transforming Russian economy are considered. A schematic representation of a typical organigram of an integrated corporate structure is given and the place of the corporate center in the system of power relations of a group of companies is illustrated. A detailed distribution of functions between the corporate and operational centers is presented. The characteristics of corporate center models are described.

Интегрированные корпоративные структуры будучи формациями мезоуровня структурно включают в свой состав корпоративный центр и операционные центры. В свою очередь операционные центры в рамках дивизиональных структур могут быть включены в управляющие компании второго уровня, формируемые на основе географического, продуктового или потребительского принципа.

Под корпоративным центром (далее – КЦ) понимается подразделение группы компаний, создаваемое для принятия ключевых решений, координации деятельности всей структуры, управления операционными центрами (далее – ОЦ) и выполнения по отношению к ним представительских функций при взаимодействии с акционерами, инвесторами и прочими внешними контрагентами.

В свою очередь операционный центр (центр прибыли, профит-центр, бизнес-единица, стратегическая единица бизнеса и пр.) определяется как структурное подразделение группы компаний создаваемое с целью осуществления

операционной деятельности по производству товаров и услуг, оказывающее непосредственное влияние на объемы производимой и реализуемой продукции и другие значимые показатели производственной и финансовой деятельности, обладающее необходимыми ресурсами и компетенциями для осуществления этой деятельности.

И, наконец, под операционной деятельностью понимается основная хозяйственная деятельность компании (кроме инвестиционной и финансовой) по выпуску и реализации продукции (осуществлению работ, услуг) осуществляемая с целью получения прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Цель исследования

Во всех приведенных выше определениях мы видим большое количество синонимичных и тождественных категорий, которые используются в реальной бизнес-практике, многочисленность которых характеризует сложность описываемой деятельности интегрированной корпоративной структуры

(далее – ИКС) и невозможность ее сведения к простым линейным процессам. В нашем случае важно не юридическое оформление или точность формулировок, а наличие у КЦ инструментов и полномочий по управлению (вмешательству в деятельность) операционных центров.

Итак, обобщая приведенные выше определения можно понять, что КЦ, как правило, не участвует в производственном процессе. Хотя в этом утверждении также есть исключения, в случае, когда КЦ выступает головной компанией ИКС. В основном КЦ консолидирует функции закупок, продаж, НИОКР, при этом фокусируясь прежде всего на осуществлении управления активами группы. Как отмечалось юридическое оформление и корпоративного и операционных центров не является первостепенной задачей корпоративного менеджмента, который сосредоточен, прежде всего, на формировании сбалансированной и эффективной системы взаимодействия полномочий, компетентности и ответственности за конечный результат функционирования всей группы.

Роль и значение, занимаемой корпоративным центром в составе интегрированной корпоративной структуре предопределили цель настоящего исследования, заключающуюся в рассмотрении особенностей функционирования, реализуемых функциях и выполняемых задачах корпоративными центрами отечественных групп компаний.

Материал и методы исследования

Вместе с тем к настоящему времени в отечественной модели корпоративного менеджмента сформировались определенные закономерности функционирования и оформления деятельности КЦ, заключающиеся в следующем:

- организационно-правовой формой КЦ выступает, как правило общество с ограниченной ответственностью. Однако, в случае, когда перед учредителями группы компаний стоят задачи ограничить размывание структуры собственности, снизить издержки, упростить процесс принятия управленческих решений, минимизировать коммуникационные потери и снизить информационные барьеры КЦ может

оформлять в форме непубличного акционерного общества;

- когда ИКС, руководствуясь логикой жизненного цикла в качестве приоритетных целей ставит задачи привлечения дополнительных инвестиционных активов, выход на зарубежные рынки капитала и демонстрирует готовность продавать часть своих активов, отечественные КЦ оформляются в форме публичного акционерного общества, что дает больше возможностей для решения поставленных задач;

- набирает популярность практика оформления КЦ (управляющей компании) на основе механизма доверительного управления – юридического или физического лица, которому на основании Гражданского кодекса и сложившейся правоприменительной практики передаются полномочия единоличного исполнительного органа обществ, входящих в ИКС. Как правило, это временное решение, принимаемое на период создания нового постояннодействующего КЦ или в связи с необходимостью более эффективной координации деятельности учредителей (например, в перспективе угрозы недружественного поглощения).

Функционально КЦ может быть оформлен как:

- управляющая (держательская) компания, не участвующая в производственном процессе;

- логистический центр, осуществляющий функции планирования, организации, планирования, координации и контроля за потоками материально-товарных ценностей;

- головная компания, осуществляющая в том числе и производственную деятельность, как правило, на заключительном этапе технологического процесса и др.

Типовую схему взаимодействия подразделений ИКС можно проиллюстрировать органиграммой представленной на рис. 1.

Таким образом, методологической основой исследования, проведенного в настоящей работе, является системный подход, сравнительный и факторный анализ материала, описывающего особенности функционирования отечественных ИКС.



Рис. 1. Типовая организграмма ИКС

Таблица 1

Распределение функций между корпоративным и операционными центрами

Функциональные зоны ответственности	Корпоративный центр	Операционные центры
Производство товаров и услуг	– разработка производственной стратегии; – создание системы планов материально-технического обеспечения (далее – МТО); – контроль за выполнением производственной стратегии и планов МТО.	– оперативное и текущее планирование и управление производственными процессами; – реализация производственных планов по количественным и качественным критериям
Реализация товаров и услуг	– разработка и реализация маркетинговых стратегий; – проведение переговоров с заказчиками; – обеспечение поставок заcontractованной продукции заказчиком; – разработка ценовой политики.	– разработка и реализация маркетинговых планов по конкретным товарным позициям; – заключение локальных договоров о продаже продукции и услуг; – продвижение и реализация незначительных партий продукции и услуг.
Управление человеческими ресурсами	– формирование и осуществление реализации принципов корпоративной культуры [1]; – построение системы мотивации и стимулирования труда; – поиск, подбор и назначение менеджеров высшего звена управления.	– реализации принципов корпоративной культуры корпоративной культуры на уровне операционных центров; – применение методов сформулированной системы мотивации и стимулирования труда; – поиск, подбор и назначение менеджеров среднего и низшего звена управления.
Управление финансовой и инвестиционной стратегиями	– формирование и контроль исполнения бюджета ИКС; – разработка и контроль реализации финансовой стратегии; – разработка и контроль реализации инвестиционной стратегии; – осуществление операций на фондовом рынке; – проведение кредитной политики.	– формирование и контроль исполнения бюджетов операционных центров; – разработка и контроль реализации финансовых планов операционных центров.

Результаты исследования и их обсуждение

В качестве комментария к представленной схеме следует отметить, что нам пришлось для наглядности интегрировать в нее элементы и терминологию общего менеджмента. В частности – отразить область дивизионов, которые могут, как это принято в общем менеджменте, в дивизиональных организационных структурах, сегментироваться по региональному (географическому), продуктовому (функциональному) и потребительскому (клиентскому) основаниям. Сделано это для того, чтобы показать, что принципы общего менеджмента одинаково реализуются при формировании организационных и корпоративных структур управления. И как в организационной, так и в корпоративной структурах важным является нахождение и установление динамичного баланса между централизацией и децентрализацией управления. Речь идет о степени и условиях самостоятельности, которую корпоративный центр предоставляет операционным подразделениям, о чём более подробно речь пойдет ниже.

Далее уточним функциональные зоны ответственности, решаемые субъектами ИКС на каждом из трех представленных уровней.

Корпоративный центр, находящийся на первом уровне управления, отвечает за решение следующих блоков вопросов:

- формирование и управление сбалансированным портфелем активов и стратегий, позволяющим эффективно управлять корпоративным капиталом;
- формирование гибкого механизма распределения ресурсов между операционными центрами для активизации их деятельности по получению прибыли;
- формирование и бесконфликтная интеграция всех видов стратегий, начиная от корпоративной, бизнес-стратегий дочерних компаний, функциональных стратегий и командных (возможно – персональных) стратегий ключевых участников в единую портфельную стратегию группы компаний.

Рассматривая в общих чертах деятельность дивизионов (управляющих компаний второго уровня) нашей схемы следует отметить их нацеленность на ко-

ординацию деятельности операционных центров, управление бизнес-процессами, происходящими в бизнес-единицах и распределение ресурсов в границах дивизиона.

И, наконец, уровень операционных центров, на котором располагаются центры генерирования прибыли, центры затрат, центры ответственности, сосредоточенные на выпуске товаров и услуг, предлагаемых ИКС внешней среде.

Более детализированное распределение функций между корпоративным и операционными центрами представлено в таблице 1.

Таким образом, главная задача корпоративного центра заключается в управлении активами всей ИКС.

Возвращаясь к описанию взаимодействия корпоративного и операционных центров следует отметить, что оно продиктовано необходимостью поиска оптимального сочетания централизации и децентрализации. Под централизацией понимается концентрация управленческих функций в КЦ, в то время как децентрализация предполагает определенную степень свободы в возможностях операционного центра самостоятельно принимать и реализовывать бизнес-решения. Методология корпоративного менеджмента описывает эту ситуацию через модели корпоративного центра.

Под моделью корпоративного центра в дальнейшем будет пониматься совокупность управленческих отношений, сложившуюся между корпоративным и операционными центрами и отражающую степень централизации в принятии управленческих решений и состав полномочий, делегируемых на нижестоящий уровень ИКС.

Модели характеризуются степенью и порядком вмешательства КЦ в процесс управления бизнес-единицами и обусловлена совокупностью действия различных факторов. Однако первостепенной в причинах, определяющих выбор модели КЦ является все-таки уровень компетентности специалистов операционного центра и способности их отвечать за последствия принимаемых решений.

Разные специалисты по корпоративному менеджменту по-разному характеризуют формулируемые ими модели.

Таблица 2

Характеристика моделей корпоративного центра

Типовые функциональные зоны ответственности	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Стратегия	Формулирует и предлагает к рассмотрению операционным центрам ключевые параметры долгосрочных политик [2]	Формулирует целеполагание операционных центров, анализирует и утверждает предложения бизнес-единиц относительно развития	Контролирует параметры долгосрочных и среднесрочных планов развития бизнес-единиц, распределяет ресурсы на их реализацию	Организует и участвует в разработке стратегических планов операционных планов
Инвестиции	Устанавливает бюджетные ограничения и основные параметры денежных потоков	Проверяет параметры сформулированных бизнес-единицами инвестиционных стратегий	Проверяет согласованность и обоснованность ключевых инвестиций бизнес-единиц	Предлагает бизнес-единицам инвестиционные программы, управляет их реализацией
Принятие решений	Практически не вмешивается в деятельность операционных центров	Утверждает основные параметры стратегических решений	Утверждает стратегические решения, отслеживает основные параметры их реализации	Контролирует выполнение планов бизнес-единицами
Программы повышения эффективности	Полная децентрализация, делегирует бизнес-единицам	В основном делегирует бизнес-единицам, иногда проводит обучение ключевых сотрудников бизнес-единиц	Предлагает операционным центрам программы повышения эффективности бизнеса, проводит обучение	Проводит с сотрудниками операционных центров обучение по программам повышения эффективности бизнеса
Совместно реализуемые программы	Практически отсутствуют	Предлагает бизнес-единицам необходимые и уникальные программы	Развивает совместно с бизнес-единицами совместные программы	Развивает совместно с бизнес-единицами совместные программы при каждом подходящем случае [3]

Наиболее известными и часто применяемыми для описания содержательной стороны моделей КЦ являются подходы, предлагаемые консультантами фирмы McKinsey, Ashridge Strategic Management Centre, Boston Consulting Group, KPMG. В целом, несмотря на представленное разнообразие подходов в определении содержания модели КЦ, можно рассмотреть следующие его типы: финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контролер и оператор.

Между описанными крайними позициями располагаются модели КЦ «Стратегический архитектор» и «Стратегический контролер». Корпоративный центр, функционирующий по модели стратегического архитектора, нацелен на предоставление бизнес-единицам определенной свободы для реализации собственных инициатив и осуществление мониторинга их деятельности. В таблице 2 приведена более подробная характеристика каждой из рассматриваемых моделей КЦ.

Если расположить рассматриваемые модели КЦ на шкале децентрализация-централизация, то можно легко увидеть, что на одном полюсе находится модель «финансовый холдинг», а другой полюс занимает модель «оператор». При этом «финансовому холдингу» более свойственна децентрализация, когда операционные центры обладают высокой степенью самостоятельности в осуществлении бизнес-деятельности и слабо связаны с КЦ. В свою очередь модель «оператор» характеризуется достаточно высокой степенью централизации управленческих полномочий, находящихся в ведении управляющей компании, способности и готовности

менеджеров высшего звена управления вмешиваться даже в операционную деятельность бизнес-единиц.

Распространенными инструментами менеджмента в этом случае являются, как правило, расширенные совещания (сессии) с элементами дискуссии по вопросам формирования бизнес-стратегии. Кроме того, здесь активно используется выборочный контроль и ревизии с акцентом на наиболее важных направлениях деятельности.

Корпоративный центр, функционирующий на основе модели «стратегический контролер» сосредоточен на более тщательном и осуществляемом с большей периодичностью анализе реализации бизнес-стратегий операционных центров. В этом случае менеджмент высшего звена управления стремится к синергетическому эффекту и выстраиванию работы корпоративного центра на сервисной основе, когда управляющая компания оказывает дочерним структурам общие услуги.

Выводы

Обобщая материал настоящей главы следует отметить, что роль корпоративного центра в функционировании очень высока, функционал, выполняемый специалистами головной компании, оказывает решающее влияние на благополучие всей группы компаний. При этом следует отметить, что корпоративный центр, оказывая влияние на развитие подразделений группы, также должен развиваться вместе со всей компанией и менять модель по мере приобретения бизнес-единицами компетенций и опыта функционирования в условиях динамичного бизнес-окружения.

Библиографический список

1. Горелова С.И., Никитова С.Г. Развитие системы управления знаниями в российских компаниях // Образование-экономика-право: процессы трансформации и критерии эффективности: Материалы VII Международной научной конференции, Москва, 31 марта 2011 года. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2011. С. 273-274.
2. Гуськов Ю.В., Матюхин А.В. Введение в политологию. Учебно-методическое пособие. М.: Флинта. 2005. 543 с.
3. Варакина Д.В., Сулимова Д.М., Павлов А.И. Конфликты в образовательных учреждениях. Конфликты в системе учитель-ученик // Государственное и муниципальное управление в современной России: проблемы и пути решения. Дни науки в МГПУ / ред. Ю.В. Гуськов, Ю.Н. Бодина. М., 2019. С. 73-76.

4. Великороссов В.В., Бутов А.В. «БИРЮЗОВЫЕ» организации как новая форма социального партнерства» // Экономика и управление: проблемы и решения. М.: ООО ИД НБ. 2019. Т. 4. № 2. С. 27-35.

5. Великороссов В.В., Генкин Е.В., Балаханова Д.К., Сидоров М.Н., Максимов М.И., Бутов А.В., Помомарев М.А., Лошков Б.Д. Strategic management (Бакалавриат, Магистратура, Специалитет). Методическое пособие. М., Издательство: Русайнс, 2020. С. 174.