

I.Ю. Лук'янчук (Національна академія управління, м. Київ, Україна)
**МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ КОРПОРАТИВНОГО
ЦЕНТРУ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ***

У статті досліджено особливості побудови корпоративного центру багатoproфiльного об'єднання підприємств з інсайдерським контролем. Запропоновано методикy визначення функцій корпоративного центру багатoproфiльного об'єднання підприємств і критерії оцінювання ефективності корпоративного центру.

Ключові слова: багатoproфiльне об'єднання підприємств, корпоративне управління, стратегії корпоративного управління, оцінювання ефективності управління.

Літ. 15.

Ю. Лукьянчук (Национальная академия управления, г. Киев, Украина)
**МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ КОРПОРАТИВНОГО
ЦЕНТРА МНОГОПРОФИЛЬНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы особенности построения корпоративного центра многопрофильного объединения предприятий с инсайдерским контролем. Предложена методика определения функций корпоративного центра многопрофильного объединения предприятий и критерии оценки эффективности корпоративного центра.

Ключевые слова: многопрофильное объединение предприятий, корпоративное управление, стратегия корпоративного управления, оценка эффективности управления.

I.Y. Lukyanchuk (National Academy of Management, Kyiv, Ukraine)
**TECHNIQUE OF DETERMINING THE FUNCTIONS
OF A CORPORATE CENTRE AT A MULTIPRODUCT
GROUP OF COMPANIES**

The article studies the peculiarities of establishing a corporate centre for a multiproduct group of companies with insider control. A technique is offered for definition of the functions of a corporate centre of a multiproduct group of companies along with the criteria for assessing its efficiency.

Keywords: multiproduct group of companies; corporate management; corporate management strategy; assessment of management efficiency.

Постановка проблеми. Більшість українських корпорацій формувалася внаслідок не завжди послідовних придбань і поглинань, отримання іншими шляхами контролю над окремими активами. Особливості приватизації та наступного перерозподілу, нерозбірливість при формуванні корпоративних активів призвели до утворення переважно багатoproфiльних об'єднань (фінансово-промислових груп). Управління такими компаніями з боку корпоративного центру має свою специфіку. Нагальною є розробка методики визначення функцій корпоративного центру з урахуванням обраних стратегій управління підприємствами корпорації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління багатoproфiльними корпораціями присвячені праці зарубіжних дослідників М. Александера [9], І. Ансоффа [1], М. Гулда [14], Е. Кемпбелла [14], Д. Колліс [6], Р. Коха [15], Г. Мінцберга [11], С. Монтгомері [6], а також дослідників з

* статтю підготовлено на основі доповіді на V Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки 2011» (9 грудня 2011 р., Національна академія управління, м. Київ).

пострадянських країн: Л.П. Артеменко [5], І. Гуркова [3], Л.Є. Довганя [5], Ю.В. Каракая [5], І.І. Мазура [8], Б.М. Мізюка [10], В.Д. Шапіро [8], З.Є. Шершньової [13].

Невирішена частина проблеми. Дослідниками пропонуються різні підходи до визначення функцій корпоративного центру багатoproфільних корпорацій. Переважно дослідження виконані в умовах економік з розвинутою ринковою інфраструктурою. У літературі мало досліджені питання визначення функцій корпоративного центру незбалансованих багатoproфільних корпорацій, що контролюються безпосередньо мажоритарним власником (інсайдерський контроль).

Мета дослідження:

- дослідити особливості управління багатoproфільним об'єднанням підприємств в умовах інсайдерського контролю;

- визначити чинники, які впливають на вибір функцій корпоративного центру;

- запропонувати методику визначення функцій корпоративного центру.

Основні результати дослідження. Багатoproфільними (диверсифікованими) вважаються об'єднання підприємств, що займаються багатьма видами діяльності, не мають стратегічно значущих збігів у ланцюгові створення вартості, мають у своєму складі підприємства, які відносяться до різних видів бізнесу, галузей промисловості або послуг, конкурують на різних ринках, знаходяться у різному фінансовому стані, перебувають на різних стадіях власного розвитку та життєвого циклу продукції, керуються різними стратегіями і практикою управління тощо [2; 4; 12]. Управління багатoproфільним об'єднанням здійснюється корпоративним центром, який наділений повноваженнями управління підприємствами об'єднання і виступає від імені підприємств у спілкуванні з акціонерами, інвесторами, державою та іншими зацікавленими особами. За формою це можуть бути керівна компанія, холдингова компанія, центральний апарат, головний офіс, штаб-квартира тощо. Корпоративний центр може бути відокремленим підприємством або частиною головного підприємства. Основним призначенням корпоративного центру традиційно є управління активами підприємств з метою підвищення вартості цілого об'єднання. В умовах інсайдерського контролю функції власника і вищого виконавчого менеджера корпорації фактично концентруються в одних руках.

Дослідження, проведені за кордоном, показують, що існує значна кількість корпорацій, де вартість цілої корпорації є нижчою від сукупної вартості окремих бізнесів, які входять до об'єднання [15]. Тобто, акції багатoproфільних корпорацій торгуються з дисконтом відносно сукупності акцій компаній, що входять до таких об'єднань. Це свідчить про те, що корпоративний центр часто не тільки не додає вартості компаніям, але більше того, неоптимальне управління корпорацією руйнує вартість, яка створюється окремими бізнесами всередині корпорації. В українських реаліях ситуація ускладнюється незавершеністю процесу відділення власника від процесу управління.

Для багатoproфільної компанії з інсайдерським контролем метою створення та існування корпорації є примноження сукупного багатства мажоритарного власника, яке складається з вартості бізнесів, яким він володіє, отри-

маних дивідендів від діяльності підприємств та активів, які власник виводить з підконтрольних бізнесів завдяки інсайдерському контролю.

Оптимізація за показником сукупного багатства власника вимагає досить детального проникнення корпоративного центру в стратегічне та навіть оперативне управління підприємствами корпорації, оптимізацію співвідношення доходів і витрат, координацію руху грошових потоків між окремими підприємствами корпорації. В умовах багатопрофільної корпорації це ставить досить жорсткі, а часто нереальні, вимоги до кваліфікації та чисельності персоналу корпоративного центру. Адже більшість українських корпорацій формувалися внаслідок не завжди послідовних придбань і поглинань, отримання іншими шляхами контролю над окремими, часто абсолютно не пов'язаними між собою активами.

Для того, щоб корпоративний центр був здатним додати вартості контролюваним ним бізнесам, він має володіти відповідними ресурсами та компетенціями, формувати на корпоративному рівні стратегії, що визначають, на яких ринках та яким чином корпорація буде створювати вартість за наявних підконтрольних ресурсах.

У більшості українських багатопрофільних об'єднань корпоративні центри концентруються не стільки на підвищенні вартості корпорації, допомозі та підтримці бізнес-одиниць, скільки на контролі діяльності підприємств, переважно на контролі витрат.

Для переважної більшості вже існуючих корпоративних центрів багатопрофільних об'єднань підприємств притаманні такі риси:

- корпоративні центри є досить громіздкими та коштовними в утриманні;
- корпоративні центри об'єднань з інсайдерським контролем активно втручаються в оперативну діяльність бізнес-одиниць;
- значна кількість корпоративних центрів не додає вартості, достатньої для компенсації витрат на своє утримання;
- часто корпоративні центри руйнують більше вартості, ніж створюють;
- рішення корпоративного центру часто некомпетентні і неоперативні.

Основні чинники, які впливають на вибір стратегії корпоративного центру щодо бізнес-одиниць і визначають його функції, такі:

- глибина взаємопов'язаності бізнес-одиниць корпорації за ознакою постачальник-споживач;
- єдність бізнес-одиниць за базою постачальників;
- єдність бізнес-одиниць за клієнтською базою;
- географія розташування бізнес-одиниць;
- міра технологічної подібності бізнес-одиниць;
- подібність бізнес-одиниць за кореневими компетенціями;
- міра відповідності корневих компетенцій корпоративного центру ключовим чинникам успіху бізнесів-одиниць;
- зрілість і розвиненість систем управління бізнес-одиниць і корпорації в цілому;
- фінансовий стан бізнес-одиниць;
- частка кожної бізнес-одиниці в активах корпорації і її вплив на довгострокові результати корпорації.

Методика визначення функцій корпоративного центру, отримана у результаті проведених досліджень, спрямована на максимальну реалізацію синергії від поєднання бізнес-одиниць і створення додаткової вартості на базі ключових компетенцій корпоративного центру та мінімізації втрат від коштовного та некомпетентного втручання центру в діяльність бізнес-одиниць.

Ідея методики визначення функцій корпоративного центру формулюється просто – корпоративний центр багатoproфільної корпорації з інсайдерським контролем максимізує статки мажоритарного власника і має виконувати тільки ті функції, які не можуть бути реалізовані ніким іншим краще, ніж це робить корпоративний центр.

Методика визначення функцій корпоративного центру багатoproфільної корпорації (надалі – Методика), що базується на власності, яка належить мажоритарному власнику, складається з таких етапів:

1. Стратегічний аналіз бізнес-одиниць, що входять до корпорації.

1.1. Класифікація бізнесів з метою їх групування за ринками (продуктовими та географічними), споживачами, ресурсами й постачальниками, технологіями, конкурентами, ключовими компетенціями.

1.2. Аналіз потенціалу ринків, на яких конкурують бізнес-одиниці корпорації. Класифікація ринків і корпоративних бізнесів за стратегічними чинниками успіху, конкурентними силами, загальноекономічними, політичними, соціальними, технологічними ознаками.

1.3. Аналіз економічного стану бізнес-одиниць з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

1.4. Загальний портфельний аналіз бізнесів корпорації.

2. Формулювання стратегічних цілей і розробка стратегії бізнес-одиниць та корпорації в цілому.

2.1. Визначення цільових ринків, критичних чинників успіху та стратегічних цілей корпорації на кожному з них.

2.2. Формулювання стратегій досягнення цілей по кожному з ринків (бізнес-стратегій).

2.3. Формулювання корпоративної стратегії, ітеративне послідовне коригування бізнес-стратегій і корпоративної стратегії.

3. Аналіз і встановлення вимог до якості корпоративного управління для реалізації корпоративної та бізнес-стратегій. Формулювання вимог мажоритарного власника, врахування інтересів інших сторін до рівня управління та контролю – система планування, облікові політики, звітність (зовнішня, внутрішня, податкова), система оцінювання та мотивації персоналу, взаємини з кредиторами, постачальниками, глибина інтеграції бізнесів, система показників ефективності.

4. Формування структури, визначення функцій корпоративного центру та бізнес-одиниць корпорації.

4.1. Аналіз залежності бізнесів від постачальників всередині корпорації. Виявлення бізнес-одиниць, переважно задіяних у послідовному ланцюжковому створенні вартості. Утворення на базі бізнес-одиниці постачальника кінцевого продукту вертикально-інтегрованих структур, відповідальних за досягнення стратегічних цілей на даному ринку. Якщо в результаті аналізу виявляється,

що кілька бізнес-одиниць корпорації реалізують створену вартість через одну і ту ж зовнішню компанію, то має сенс розглянути можливість придбання такої компанії і включення її до складу корпорації. Вертикально-інтегровані компанії звітують перед корпоративним центром, інтегровані в них бізнес-одиниці – перед головними компаніями.

4.2. Аналіз ринків товарів і послуг – постачальників бізнес-одиниць. Формування централізованих горизонтальних функціональних структур для використання переваг з централізованої закупівлі цих товарів чи послуг. Такі структури можуть бути утворені на базі однієї з бізнес-одиниць, яка має найкращі можливості з вирішення централізованого забезпечення зацікавлених підприємств даним ресурсом, або створення в середині корпорації окремої спеціалізованої функціональної одиниці, або, за надзвичайної важливості такого ресурсу для успішного втілення корпоративної стратегії та наявності необхідних компетенцій, покладання функції безпосередньо на корпоративний центр. Функціональні компанії з централізованого забезпечення бізнес-одиниць корпорації звітують перед корпоративним центром. За необхідності може прийматися рішення про придбання і включення стратегічних постачальників до складу корпорації і створення вертикально інтегрованих підструктур у складі корпорації.

4.3. Аналіз корневих технологій, які використовуються для створення бізнес-одиницями вартості для споживачів. За наявності суттєвого впливу спільних технологій розглядається необхідність підвищення ефективності у використанні спільних технологій за рахунок виділення горизонтальних структур з окремим спеціалізованим координуючим центром, або наділення однієї з бізнес-одиниць такими координуючими функціями, або, для стратегічно важливих технологій та наявності відповідних компетенцій, – покладання такої координуючої ролі на корпоративний центр. За наявності конкурентних пропозицій на ринку такі послуги можуть бути винесені на аутсорсинг аж до прийняття рішення щодо придбання і включення таких компаній до складу корпорації. Функціональні технологічні компанії звітують перед корпоративним центром.

4.4. Аналізуються бізнес-одиниці за географічною ознакою, важливість врахування регіональних і національних особливостей для ведення бізнесу та взаємин з державними регулюючими установами. За необхідності можуть бути виділені регіональні представництва для координації діяльності на певних географічних ринках. Регіональні центри звітують перед корпоративним центром.

4.5. Функції, раніше визначені у п.3 Методики, які в результаті мультиітераційного процесу все ж не вдалося розподілити між бізнес-одиницями (горизонтальними, вертикальними, функціональними, регіональними головними підприємствами), а покладаються на корпоративний центр, за яким переважно залишаються функції:

- формування корпоративної стратегії, спрямованої на максимізацію багатства мажоритарного власника;
- взаємне узгодження корпоративної стратегії з бізнес-стратегіями;
- встановлення ключових показників ефективності корпорації та бізнес-одиниць;

- відбір, призначення та мотивація керівників бізнес-одиниць, підзвітних корпоративному центру;
- визначення та контроль досягнення підзвітними бізнес-одиницями й корпорацією встановлених стратегічних та оперативних показників;
- управління фінансами та перерозподілом ресурсів;
- трансфертне ціноутворення;
- розгляд, прийняття та контроль реалізації стратегічних корпоративних проектів;
- консолідація, звітність і комунікації з власником;
- податкове планування й оптимізація;
- ініціація стратегічних змін і лідерство у впровадженні таких змін;
- розвиток і передача необхідних компетенцій бізнес-одиницям;
- своєчасне виявлення кризових явищ і життя термінових антикризових заходів.

5. Структура корпоративного центру має бути приведена у відповідність до функцій, що реалізуються. Важливо проаналізувати, наскільки компетенції корпоративного центру дозволяють йому виконувати такі функції. При виявленні браку необхідних компетенцій як у корпоративному центрі, так і всередині корпорації приймаються рішення про запрошення необхідних спеціалістів, придбання компаній з необхідними компетенціями, винесення функцій на аутсорсинг. Окремо аналізується спроможність корпоративного центру реагувати на контрольовані ним процеси у реальному часі. Неспроможність корпоративного центру своєчасно прийняти компетентне рішення є однією з причин руйнування вартості у багатопрофільній корпорації. В такому разі контроль має бути переданий у бізнес-одиницю, яка має відповідні можливості.

6. Всеядність українських корпорацій первинного накопичення капіталу може спричинити ситуацію, за якої на корпоративний центр покладаються непритаманні йому функції через те, що якісь бізнеси абсолютно не пов'язані з усіма іншими і вимагають для функціонування й управління не властивих корпорації компетенцій і ресурсів. В такому випадку можна реалізувати три підходи:

- якщо ефективність бізнесу зростає на зростаючому ринку, то треба визначити, чи це перспективний напрямок для майбутнього інвестування, у тому числі і для запрошення спеціалістів з необхідними компетенціями;

- якщо ж ринок не зростає, або ефективність бізнесу не висока, але покриває витрати, пов'язані з його підтриманням, то корпоративному центру можна на якийсь час залишити все без змін під контролем бізнес-одиниці і спостерігати за тенденцією;

- якщо ж бізнес непривабливий для корпорації і вимагає для підтримання ресурси (матеріальні або нематеріальні) від корпоративного центру, то логічно буде позбутися такого бізнесу.

Необхідно зауважити, що рекомендується багатопрофільним корпораціям позбавлятися, звичайно за достойну ціну, будь-якого бізнесу, в якому даний корпоративний центр вичерпав можливості для створення додаткової вартості.

Після завершення визначення функцій корпоративного центру та його формування структури виконується перевірка відповідності функцій і струк-

тури стратегічним цілям та обмеженням корпорації за допомогою модифікованих організаційних тестів Гулда-Кемпбелла [14].

За допомогою першої групи тестів перевіряється відповідність структури та функцій корпоративного центру стратегічним цілям і обмеженням організації:

- створення додаткових ринкових переваг для бізнес-одиниць;
- реалізація потенціалу корпоративного центру для максимізації багатства мажоритарного власника;

- адекватність структури та наявного персоналу;

- практичну здійсненність;

Друга група тестів – тести якості структури:

- здатність збереження стратегічно важливих організаційних культур окремих бізнес-одиниць, де культура може суттєво відрізнитися від культури корпоративного центру або материнської;

- можливість практичної реалізації запроєктованих зв'язків поміж бізнес-одиницями та корпоративним центром;

- обґрунтованість корпоративної ієрархії через володіння вищими рівнями перевагами у знаннях та компетентності;

- прийнятність та економічність побудованої системи звітності й контролю, зв'язок із системою мотивації;

- здатність корпорації генерувати нові стратегії та адаптуватися до майбутніх змін.

Невідповідність тесту повертає нас до ще однієї ітерації перегляду стратегій, визначення функцій і структури корпорації та корпоративного центру.

Висновки:

1. При правильному проектуванні корпоративний центр може додавати вартості корпорації або, як мінімум, не руйнувати вартість, створену бізнес-одиницями.

2. Максимізація приросту сукупного багатства мажоритарного власника є ексклюзивною функцією корпоративного центру багатопрофільної корпорації з інсайдерським контролем і не може бути делегована.

3. Корпоративний центр має виконувати тільки ті функції, які не можуть бути реалізовані самими бізнес-одиницями і для виконання яких у нього є необхідні компетенції, та не управляти процесами, на які не зможе реагувати у реальному часі.

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ.; Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.

2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ.; Под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – 2-е изд., перераб. – М.: Дело, 2008. – 288 с.

4. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика / Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.

5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.

6. Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.

7. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / За ред. д-ра екон. наук Л.І. Федулової. – К.: УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.

8. Корпоративний менеджмент / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2008. — 781 с.
9. *Кэмпбелл Э., Гулд М., Александер М.* В поисках преимущества материнской компании // Корпоративная стратегия / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 218–253.
10. *Мізюк Б.М.* Основи стратегічного управління. — Львів: Магнолія 2006, 2009. — 544 с.
11. *Мінцберг Г.* Зліт та падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева. — К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. — 412 с.
12. *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2011. — 928 с.
13. *Шериньова З.Є.* Стратегічне управління. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
14. *Goold, M., Campbell, A.* (2002). Nine Tests of Organisation Design. The Ashridge Journal, Summer // www.ashridge.org.uk.
15. *Koch, R.* (2011) The Financial Times guide to strategy: how to create and pursue a winning strategy. Fourth edition. Harlow: Pearson Education Limited. 376 p.

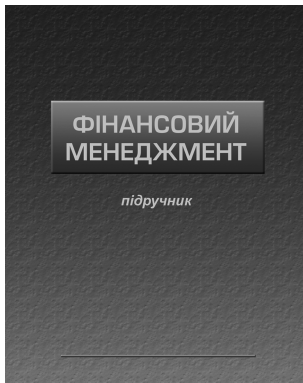
Стаття надійшла до редакції 29.12.2011.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Фінансовий менеджмент: Підручник / За наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. — К.: Національна академія управління, 2011. — 506 с. Ціна без доставки — 112 грн.

Авторський колектив: **М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, О. І. Соскін, К. С. Горячева.**

Має гриф підручника від Міносвіти України.

У даному підручнику, котрий дає системне і змістовне уявлення щодо управління капіталом у всіх його формах. Комплекс питань, що стосуються фінансово-кредитних відносин на макро- і мікрорівні з точки зору міжнародних стандартів фінансового розвитку, дозволяє сформулювати у читача глибоке уявлення про взаємозв'язки комерційної діяльності підприємств з державним механізмом регулювання монетарної сфери через розробку і реалізацію фінансової і грошово-кредитної політики в Україні.

Включає тезаурус з більш як 700 понять, використаних у підручнику.

Представляє інтерес для студентів вищих навчальних закладів, наукових працівників, викладачів, аспірантів, практичних працівників, а також усіх тих, хто цікавиться фінансовим менеджментом.