

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 імплементації 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 здійсненню 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 вибіркочу 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](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_1334)
4. Кевин Койн, Сому Субраниам, «Дисциплина стратегии»