

ПРАКТИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И ДИВИЗИОНОВ НАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

А. А. Куликов

Новосибирский государственный университет экономики и управления,
Новосибирск, Россия

В условиях беспрецедентных экономических санкций, полного ухода зарубежных компаний с российского рынка или сокращения активного ассортимента, ежедневного принятия президентом и правительством мер по поддержке населения и бизнеса, а также прогноза очередной волны COVID-19 формируются новые логистические связи, новое мироустройство, обращается пристальное внимание к созданному в России потенциалу и его возможностям. В статье на основе подходов к формам взаимодействия корпоративного центра и дивизионов, представленных в работах Г. Минцберга, Д. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уиттингтона и др., публикаций консалтинговых компаний McKinsey и KPMG, международного стандарта серии AA1000, а также результатов анализа интервью с представителями дивизионов и корпоративного центра выявлены такие области для развития их взаимодействия, как улучшение систем информационного обмена, учет территориальных специфик каждого дивизиона при стратегическом планировании, развитие уровня компетентности руководителей дивизиональных структур, поиск степени влияния корпоративного центра на деятельность дивизионов в зависимости от уровня подготовленности конкретных руководителей.

Ключевые слова: корпоративный менеджмент, дивизиональная организационная структура, дивизион, эффективность взаимодействия корпоративного центра и дивизиона.

PRACTICAL INTERACTION OF CORPORATE CENTER AND DIVISIONS OF NATIONAL COMPANIES IN RUSSIA

Anton A. Kulikov

Novosibirsk State University of Economics and Management,
Novosibirsk, Russia

In situation of unprecedented economic sanctions, complete withdrawal of foreign companies from Russian market or cutting their effective product range, daily presidential and governmental acts aimed at population and business support, as well as potential new wave of COVID-19 the world forms new logistic links, brand new global structure and pays intent attention to potential and possibilities of Russia. By approaches to forms of interaction of corporate center and divisions discussed in works by G. Minzberg, D. Jonson, K. Showls, R. Wittington et al., as well as materials of the consulting companies McKinsey and KPMG, international standards of AA1000 series and analysis of the interview with spokespeople of divisions and corporate center the article identifies certain fields for the development of their interaction. They are formulated in the following way: to improve the system of information exchange, to take into account territorial specific features of each division in strategic planning, to develop the competence level of divisional heads and to search for degree of impact on the part of corporate center on division functioning depending on the level of executives' training.

Keywords: corporate management, divisional organization structure, division, efficiency of interaction between corporate center and divisions.

Введение

Глобальное перераспределение участников рынка обусловило значительные трансформации в корпоративном менеджменте крупных национальных компаний, поскольку решаются новые вопросы собственности, ассортиментного портфеля, сохранения представительств на российском рынке.

Взаимодействие корпоративного центра (КЦ) и дивизионов значительным образом оказывает влияние на эффективность деятельности компании, поскольку является одним из наиболее важных составляющих организационной структуры. Виды дивизионов (центр затрат, центр прибыли и т. д), степень участия корпоративного центра в их деятельности, способы контроля головным офисом и уровень развития информационных систем обмена данными влияют на эффективность стратегического управления, качество планирования деятельности с учетом территориальных особенностей, оперативность принятия решений.

Литературный обзор

Взаимодействие корпоративного центра и дивизионов, основные проблемы и варианты их решения определены во многих научных исследованиях последних лет. Одной из фундаментальных работ является книга Г. Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации» [4], в которой сформулированы параметры дизайна дивизиональной структуры, условия ее функционирования, полномочия дивизионов и корпоративного центра, а также описаны проблемы дивизиональных структур.

Дивизиональная структура является незавершенной от стратегической вершины до операционного ядра, так как каждый дивизион имеет собственную структуру. При этом дивизионы имеют конфигурацию механистических бюрократий.

По мнению Г. Минцберга, руководители дивизионов – мини-гендиректоры, поэтому успех дивизиональной формы це-

ликом зависит от их компетентности. В обязанности корпоративного центра входит стандартизация навыков руководства для обеспечения ориентации руководителей дивизионов на целях компании, а не на локальных интересах. Коммуникации между корпоративным центром и дивизионами должны носить формальный характер, обеспечивая обмен стандартами деятельности и их результатами. Запрос корпоративным центром излишне детализированных данных – вмешательство в процесс принятия решений, что лишает дивизиональность смысла.

Г. Минцберг выделяет шесть полномочий корпоративного центра для дивизиональных структур:

- 1) формировать общую организационную товарно-рыночную стратегию;
- 2) распределять общие финансовые ресурсы;
- 3) разрабатывать систему контроля над исполнением;
- 4) смещать и назначать руководителей подразделений;
- 5) лично наблюдать за деятельностью подразделений;
- 6) обеспечивать предоставление дивизионам общих вспомогательных услуг.

В работе Д. Джонсона, К. Шоулза и Р. Уиттингтона «Корпоративная стратегия: теория и практика» при описании дивизиональных структур, кроме плюсов, таких как гибкость дивизионов, высокий уровень ответственности руководителей на местах и специализация, отмечаются значительные риски:

- разделение мешает сотрудничеству и обмену знаниями между дивизионами;
- дивизионы будут настолько самостоятельными, что станут самостоятельными;
- фрагментированность экспертизы ввиду географических специфик [2].

Международный стандарт серии AA1000¹, определяющий стандарты взаимодействия организации с заинтересован-

¹ URL: <http://www.accountability.org> (дата обращения: 19.01.2022).

ными сторонами, фокусируется на сотрудничестве с внешними заинтересованными сторонами, ограничиваясь взаимодействием с персоналом в части внутренних коммуникаций. При этом механизмы взаимодействия корпоративного центра и дивизионов, принципы построения коммуникации, а также ключевые зоны ответственности каждой из сторон в стандарте не рассмотрены.

В статье Е. М. Богатиной «Управленческий механизм взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц» [1. – С. 27] определены направления улучшения взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц:

- распределение функций управления между корпоративным центром и бизнес-единицами;
- установление форм контроля корпоративного центра за деятельностью бизнес-единиц;
- определение норматива оптимального размера корпоративного центра и соответствующих расходов;
- установление ролевых аспектов взаимодействия топ-менеджеров бизнес-единиц и корпоративного центра;
- применение мотивационной теории к топ-менеджерам;
- определение комплекса мероприятий по своевременному принятию и согласованию решений в корпоративном центре.

Вместе с тем в работе не учитывается уровень развитости информационного обмена между дивизионами и корпоративным центром и степень влияния корпоративного центра в деятельности дивизионов в зависимости от вида бизнес-единицы.

Н. Фут, Д. Хэнсли, М. Лэндсберг и Р. Моррисон в работе «Роль корпоративного центра» [5. – С. 53] выделяют четыре типа дивизиональных структур: финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контролер, оператор. В зависимости от типа рекомендуются различные роли корпоративного центра: высокий уровень автономности дивизионов в моде-

ли «финансовый холдинг» и наивысший уровень участия корпоративного центра в деятельности дивизионов в модели «оператор», а также два варианта, размещающихся между полярными моделями «стратегический архитектор» и «стратегический контролер».

Степень участия корпоративного центра в деятельности дивизионов должна зависеть от четырех факторов:

- 1) сущности основных решений, принимаемых в компании;
- 2) структуры отрасли, в которой действует фирма;
- 3) эффективности бизнеса;
- 4) зрелости организации компании.

Д. В. Лейкин в работе «Корпоративный центр. Ключевые вопросы управления группой компаний» [3] приводит результаты исследования компании КПМГ «Роль корпоративных центров в российских холдингах» об основных сложностях, с которыми сталкиваются корпоративный центр и бизнес-единицы в процессе взаимодействия. Наиболее частой проблемой является отсутствие четкого разграничения полномочий. Отсутствие правил игры ведет к бессистемному вмешательству корпоративного центра в деятельность дивизионов. Замечено, что эта проблема одинаково актуальна как для больших, так и для средних компаний. Важно, чтобы дивизионы отвечали только за показатели, на которые имеют реальное влияние. Несоответствие полномочий и задач ведет к демотивации топ-менеджмента дивизионов.

Теория и методы

В целях изучения трендов развития взаимодействия корпоративного центра и дивизионов компаний, основных сложностей и возможностей сотрудничества в период с сентября 2020 по июль 2021 г. были проинтервьюированы 34 респондента из числа руководителей дивизионов и топ-менеджмента головного офиса крупных национальных и глобальных компаний, осуществляющих коммерческую деятельность на территории Российской Федерации,

таких как ООО «ТД Черкизово», ООО «Бибиколь Рус», ООО «Нестле Россия» и др., сохранивших свою представленность на российском рынке. Часть глобальных компаний, представленных в исследовании, сократила ассортиментные портфели.

Для поддержания доверительной атмосферы и получения качественных результатов был выбран анонимный глубинный формат интервью продолжительностью не менее 40 минут.

Целями исследования являлись:

- идентификация действующих форм взаимодействия корпоративного центра и дивизионов;
- оценка уровня удовлетворенности взаимодействием дивизионами и корпоративным центром;
- оценка уровней развитости информационного обмена;

- выявление основных проблем, возникающих при взаимодействии корпоративного центра офиса и дивизионов;
- анализ подходов к оценке эффективности деятельности дивизионов;
- оценка степени влияния корпоративного центра на деятельность дивизионов;
- идентификация механизмов продвижения продукции в дивизионах;
- выявление областей для повышения эффективности взаимодействия корпоративного центра и дивизионов.

82% опрошенных руководителей – это мужчины, что типично для российской действительности; 44% людей работают в российских компаниях, 56% – в российских представительствах глобальных компаний. Состав респондентов по возрасту, занимаемой должности и принадлежности к виду компании характеризуют диаграммы на рис. 1.

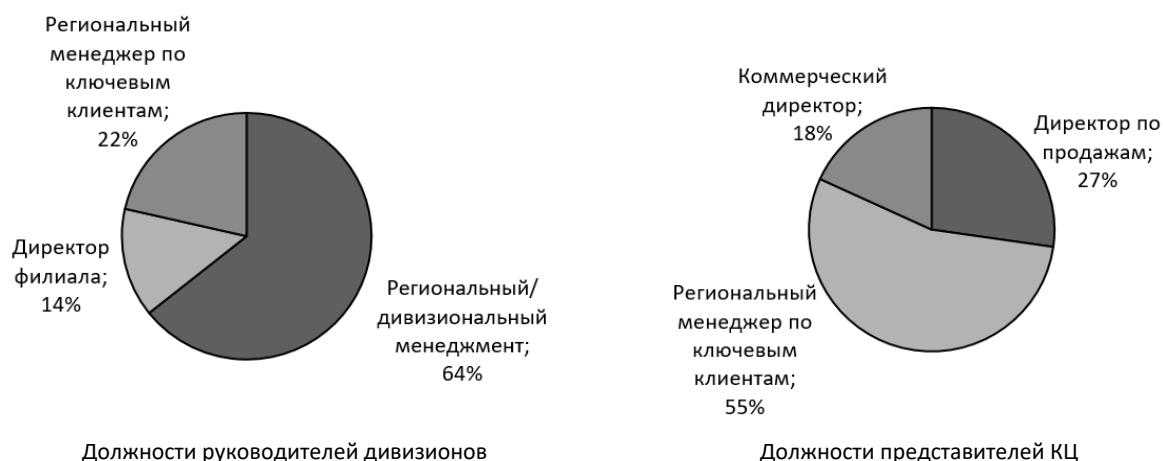


Рис. 1. Структура должностей респондентов

Респондентам было предложено развернуто ответить на двадцать основных вопросов по взаимодействию корпоративного центра и дивизионов. По результатам интервью составлена диаграмма проблем корпоративного взаимодействия, которая представлена на рис. 2.

Основными проблемами взаимодействия между корпоративным центром и дивизионами респонденты назвали задвоенные, ненужные, сложные и многочисленные отчеты и отсутствие учета регио-

нальной специфики при принятии корпоративным центром стратегических решений.

Обе стороны видят проблемы информационного обмена и недостаточного внимания к региональным особенностям при стратегическом планировании. Соответственно, в решении этих проблем заинтересованы и корпоративный центр, и дивизионы.

Такие проблемы, как низкий уровень вовлеченности руководителей дивизионов

и избыточный контроль со стороны корпоративного центра, могут быть типичной проблемой «отцов и детей». Дивизиональные руководители стремятся к большей

автономии, в то время как топ-менеджеры корпоративного центра видят необходимость в высоком уровне участия в деятельности дивизионов.

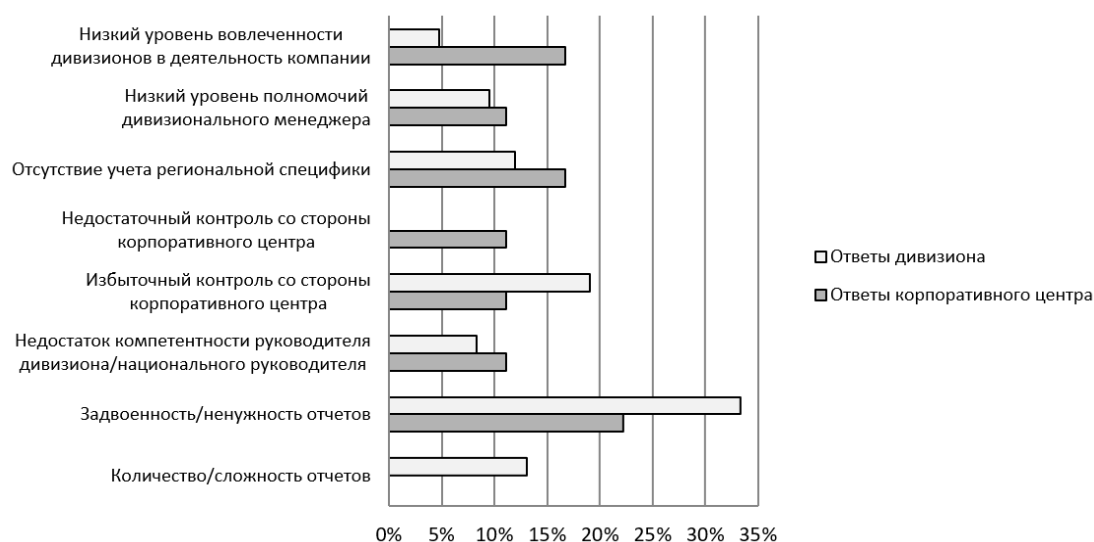


Рис. 2. Проблемы взаимодействия корпоративного центра и дивизионов

Примечательно, что перефразированный вопрос о трех основных проблемах в

трех областях для развития показал лишь частично схожие результаты (рис. 3).

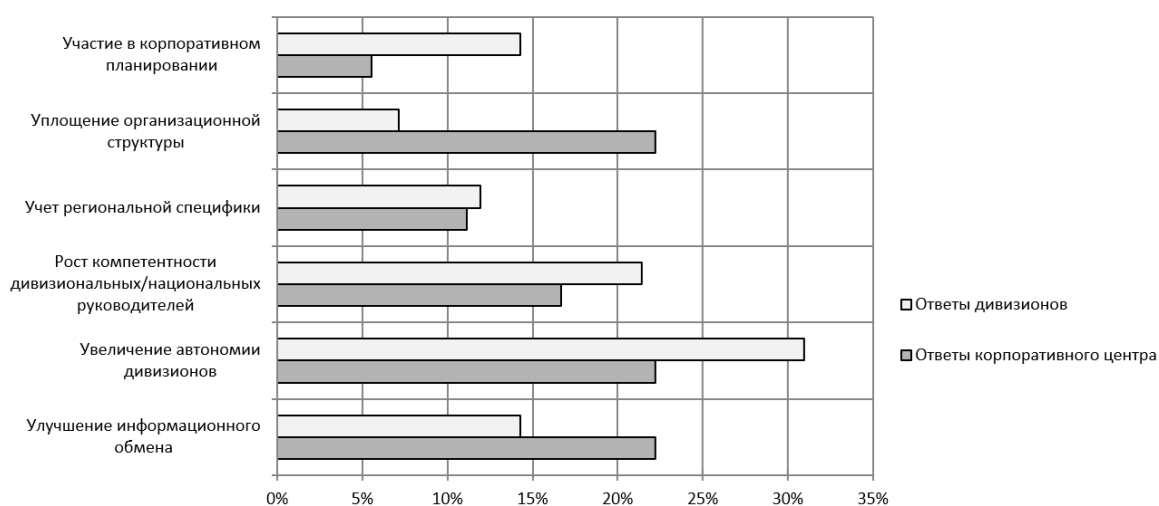


Рис. 3. Области развития взаимодействия корпоративного центра и дивизионов

И корпоративный центр, и дивизионы видят в качестве основных областей для развития взаимодействия увеличение автономности дивизионов и улучшение информационного обмена. Примечательно, что увеличение автономности дивизионов

находится в компетентности топ-менеджмента корпоративного центра. Непринятие такого решения обусловлено несколькими факторами:

- нежеланием менять отлаженные бизнес-процессы;

- разным уровнем компетентности руководителей дивизионов;
- отсутствием готовности согласовывать предложение на уровне высшего руководства;
- опасениями потери достаточного уровня контроля за деятельностью дивизионов и, как следствие, невозможностью скорректировать потенциальные ошибки дивизионов без потерь.

Важно отметить, что представители корпоративного центра считают необходимым для развития взаимодействия с дивизионами упрощение организационных структур, поскольку сложная многоуровневая иерархия не позволяет вести высокоэффективную коммуникацию.

Несмотря на понимание обеими сторонами необходимости изменений, подобные решения принимаются длительно и болезненно. Так, 71% представителей дивизионов и 67% представителей корпоративного центра отрицательно относятся к изменениям в действующих бизнес-процессах. При понимании необходимости изменений люди опасаются разрушения выстроенных бизнес-процессов, что свидетельствует об отсутствии доверия к компетенциям корпоративного центра, который может предложить неактуальные изменения или неэффективно их внедрить.

Значительной проблемой в российской практике является отсутствие оценки экономических показателей по отдельно взятым дивизионам, которым выставляются

задачи по объему продаж и бюджету, необходимому для их достижения. Только 18% респондентов отметили применение в своих компаниях оценки эффективности по каждому дивизиону отдельно.

Важным этапом стратегического планирования является учет региональных особенностей каждого дивизиона. Понимание региональных специфик приобретает особую важность в Российской Федерации, имеющей обширную географию и существенные отличия по этническому и культурному признакам, плотности населения и их уровням дохода. Так, крупный международный производитель промышленных кормов для домашних животных при запуске нового продукта суперпремиального ценового сегмента отталкивался от количества проживающих в субъектах Федерации людей, не учитывая ни популяцию домашних животных в конкретных дивизионах, ни средний уровень дохода на душу населения.

Одним из наиболее важных составляющих эффективности деятельности как дивизионов, так и компании в целом является работа с продвижением продукции. В случае некачественного планирования или воплощения трейд-маркетинговых активностей в дивизионах неудовлетворительный с экономической точки зрения результат окажет влияние и на эффективность компании в целом. Положение исследуемых компаний в части взаимодействия по продвижению товара изображено на рис. 4.

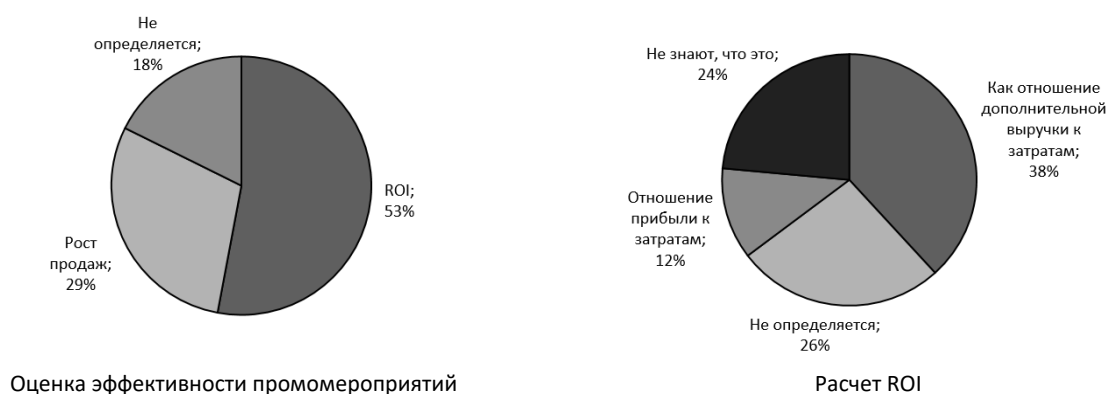


Рис. 4. Работа дивизионов с продвижением товара

Только 32% дивизионов имеют возможность реализации локальных трейд-маркетинговых активностей вне федеральных корпоративных программ, которые планируются на страну в целом и не учитывают региональные специфики. При всей важности национального трейд-маркетингового календаря и просчитанных механик продвижения на уровне всей компании такой подход лишает дивизионы возможности учитывать во время акций территориальные особенности. Так, например, один из крупнейших производителей скоропортящейся продукции, запуская федеральную маркетинговую программу со снижением цены и телевизионной поддержкой, не учел отсутствие продвигаемой линейки в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах в силу невозможности доставить продукцию в срок. В итоге эти территории не имеют никакого продвижения продукции и дополнительно получают негативные отзывы о компании от покупателей, которые пытались найти продукцию в торговых точках и не смогли.

Нужно учитывать, что не каждое мероприятие будет целесообразно или эффективно для конкретного дивизиона. При этом лучшие практики работы с продвижением товара существуют в 41% компаний. Остальные опрошенные менеджеры такой статистики не ведут и лишены возможности учесть свой предыдущий опыт или опыт коллег из других дивизионов при планировании будущих промоактивностей. 18% опрошенных никак не оценивают проводимые мероприятия, 29% – считают достаточным, чтобы в период продвижения наблюдался рост продаж, и только половина респондентов рассчитывает окупаемость на вложенный рубль. При этом только 12% респондентов знают, как рассчитывается показатель ROI, для четверти менеджеров этот показатель не знаком, а 38% – считают, что окупаемость затрат на продвижение на вложенные средства рассчитывается как отношение дополнительного товарооборота к затратам.

Основные результаты

Для понимания уровня удовлетворенности сотрудников степенью взаимодействия между дивизионами и корпоративным центром респондентам предлагалось оценить по десятибалльной шкале ситуацию в их компаниях. Важными факторами, влияющими на уровень удовлетворенности, являются стаж работы в компании, участие корпоративного центра в деятельности дивизионов и показатели развития информационного обмена. На рис. 5 представлена зависимость среднего уровня удовлетворенности представителей дивизионов от взаимодействия с корпоративным центром. Размер пузырька характеризует количество респондентов, попавших в соответствующую зону, цифры внутри окружности показывают средний уровень удовлетворенности по десятибалльной шкале.

Ожидаемо, что при росте стажа работы растет уровень удовлетворенности взаимодействием, поскольку происходит приращение между сотрудниками и приходит понимание, когда, как и где можно решать необходимые вопросы, чтобы сделать это максимально эффективно и без дополнительных временных затрат.

Также значительно растет уровень удовлетворенности взаимодействием корпоративного центра и дивизионов с ростом уровня информационного обмена, необходимость улучшения которого отметило большинство респондентов. Максимального значения уровень удовлетворенности достигает при большом стаже работы менеджеров и высокой развитости систем обмена данными.

Развитие информационных систем обмена данными оказывает позитивное влияние на удовлетворенность менеджеров уровнем взаимодействия вне зависимости от степени автономности дивизионов. Однако максимальных значений удовлетворенность сотрудников достигается при среднем уровне участия корпоративного центра в деятельности дивизионов. Исключением является ситуация с низким

уровнем развития информационного обмена, когда руководители дивизионов

нуждаются в высоком уровне поддержки со стороны корпоративного центра.

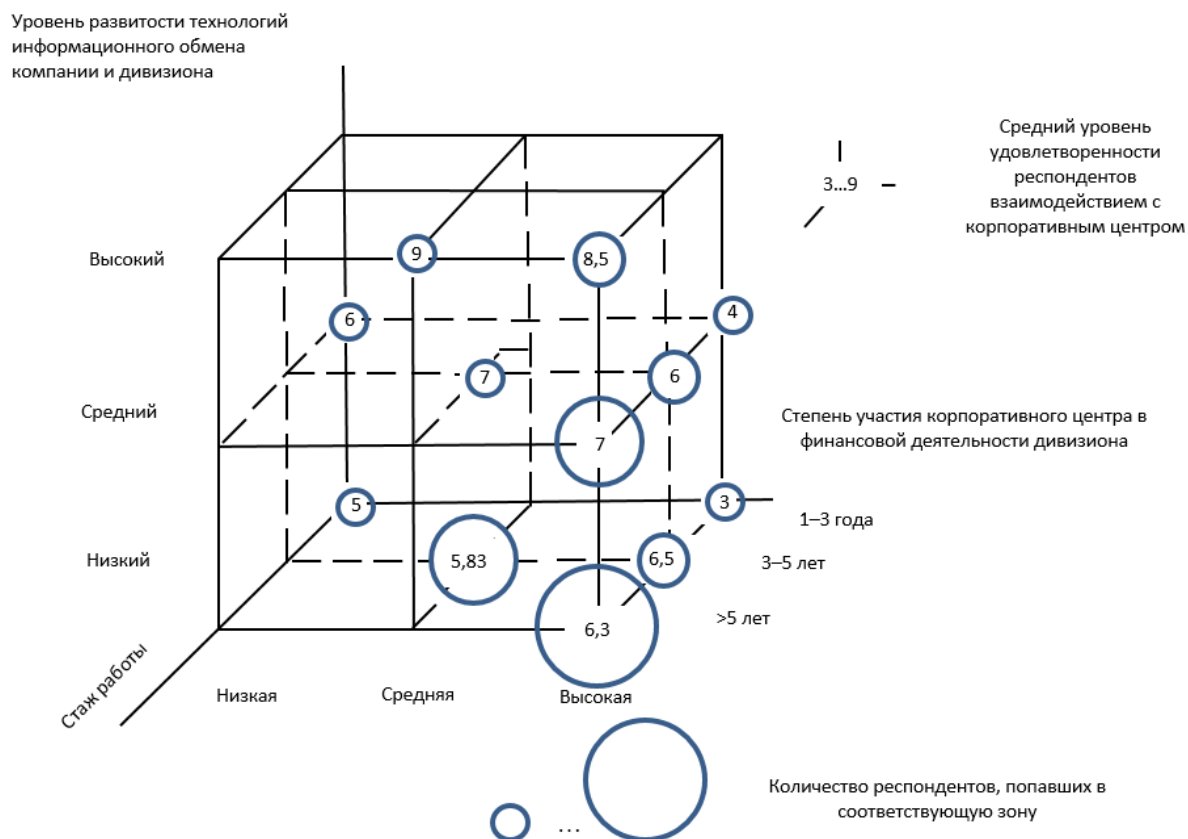


Рис. 5. Зависимость среднего уровня удовлетворенности респондентов от стажа работы, степени участия корпоративного центра в деятельности дивизионов и уровня информационного обмена

Таким образом, при взаимодействии корпоративного центра и дивизионов важно использовать дифференцированный подход в зависимости от опыта сотрудников, уровня развитости информационного обмена и степени участия корпоративного центра в деятельности дивизионов. При этом необходимо повышать уровень доверия руководителей дивизионов к уровню компетентности менеджеров корпоративного центра. Для этого требуется:

- разработать и внедрить ежегодные анонимные опросы, направленные на изучение уровня удовлетворенности сотруд-

ников взаимодействием между головным офисом и подразделениями;

- обеспечить регулярное развитие компетентности топ-менеджеров корпоративного центра и дивизионов;

- осуществлять дифференцированный подход в работе с дивизионами, опираясь на уровень компетентности их руководителей и тиражируя лучшие практики дивизионов;

- сократить текучесть кадров, обеспечив развитие имеющегося персонала;

- развивать высокотехнологичные способы информационного обмена данными;

- привлекать высокоэффективных руководителей дивизионов к стратегическому планированию деятельности компании;
- оценивать вклад каждого дивизиона в результаты деятельности компании, отмечая руководителей дивизионов, добившихся наиболее значимых результатов.

Для роста эффективности взаимодействия корпоративного центра и дивизионов требуется внедрить следующие изменения:

- подготовить и имплементировать (или пересмотреть) программы аттестации и развития менеджмента по базовым компетенциям;
- обеспечить понимание всеми участниками своих зон ответственности;
- подготовить программы обучения персонала основным экономическим показателям;
- определить степень участия в деятельности дивизионов и сроки реализации контрольных функций;
- увеличить уровень автономии дивизионов с высококомпетентными руководителями для создания пилотных проектов и баз данных лучших практик;

- разработать и внедрить функциональные модели управления, обеспечивающие повышение вовлеченности региональных руководителей в достижение не только дивизиональных, но и общих целей компании.

Заключение

Таким образом, только дифференцированный подход к взаимодействию корпоративного центра и дивизионов, качественное развитие компетенций сотрудников, взаимная вовлеченность корпоративного центра и дивизионов в процессы взаимодействия и корректный учет региональных специфик позволят осуществлять эффективное развитие успешного бизнеса. При этом требуется постоянно развивать системы информационного взаимодействия, отслеживая тренды быстроразвивающейся отрасли IT-систем для обеспечения высокоточной и высокоскоростной обработки информации, направляя временные ресурсы сотрудников с подготовки отчетов и запросов на основные виды деятельности.

Список литературы

1. Богатина Е. М. Управленческий механизм взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц // Российское предпринимательство. – 2012. – № 7 (205). – С. 27.
2. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007.
3. Лейкин Д. В. Корпоративный центр. Ключевые вопросы управления группой компаний. – М. : Альпина Паблишерз, 2010.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Издательский дом «Питер», 2001.
5. Фит Н., Хэнсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1. – С. 49–75.

References

1. Bogatina E. M. Upravlencheskiy mekhanizm vzaimodeystviya korporativnogo tsentra i biznes-edinits [Managerial Mechanism of Interaction between Corporate Center Business-Entities]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2012, No. 7 (205), p. 27. (In Russ.).

2. Jonson D., Showls K., Wittington R. Korporativnaya strategiya: teoriya i praktika [Corporate Strategy: Theory and Practice], translated from English. Moscow, Williams, 2007. (In Russ.).
3. Leykin D. Korporativnyy tsentr: klyuchevye voprosy upravleniya gruppoy kompaniy [Corporate Center. Key Issues of Managing Group of Companies]. Moscow, Alpina Publisherz, 2010. (In Russ.).
4. Minzberg G. Struktura v kulake: sozдание effektivnoy organizatsii [Structure in the Fist: Developing Effective Organization], translated from English, edited by Yu. N. Kapturevskiy. Saint Petersburg, Publishing house 'Piter', 2001. (In Russ.).
5. Foot N., Hansly D., Landsberg M., Morrison R. Rol korporativnogo tsentra [The Role of Corporate Center]. *Vestnik McKinsey* [McKinsey Bulletin], 2003, No. 1, pp. 49–75. (In Russ.).

Сведения об авторе

Антон Алексеевич Куликов

аспирант кафедры корпоративного
управления и финансов
НГУЭУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Новосибирский
государственный университет экономики
и управления «НИИХ», 630099,
Новосибирская область, Новосибирск,
ул. Каменская, д. 56.

E-mail: Kulikov-anton@yandex.ru

ORCID: 0000-0001-8221-0076

Information about the author

Anton A. Kulikov

Post-Graduate Student of the Department
for Corporate Governance and Finance
of the NSUEM.

Address: Novosibirsk State University
of Economics and Management,
56 Kamenskaya Str., Novosibirsk,
Novosibirsk region, 630099,
Russian Federation.

E-mail: Kulikov-anton@yandex.ru

ORCID: 0000-0001-8221-0076