

К ВОПРОСУ О МЕХАНИЗМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА И ДИВИЗИОНОВ НАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

А.А. Куликов

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

Л.Е. Никифорова

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

В статье на основе систематизации подходов к взаимодействию корпоративного центра и дивизионов, а также результатах анализа глубинных интервью представителей этих структур выделены ключевые области взаимодействия в части мониторинга показателей деятельности дивизиона и оценки эффективности, стратегических возможностей дивизионов, профессиональных компетенций менеджмента и др. Установлены проблемные зоны: отсутствие дифференцированного учета рыночных тенденций для дивизиона при оценке эффективности деятельности всей компании, нерациональные формы контроля, недостаточный уровень доверия дивизиона корпоративному центру и др. При разработке унифицированных стратегий взаимодействия корпоративного центра и дивизиона целесообразно базироваться на трех критериях дифференциации: виды дивизионов; заинтересованность топ-менеджмента дивизиона в корпоративном центре; уровень информационного обмена. Такой подход позволит учесть многообразие факторов, определяющих успешность каждого дивизиона на региональном рынке в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также результаты компании.

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

В условиях цифровой трансформации общества и пандемии коронавируса, которая явилась катализатором развития электронной торговли, корпоративный менеджмент крупных национальных компаний переживает значительные изменения, обусловленные появлением новых стандартов деятельности и перераспределением веса ключевых игроков на рынке FMCG¹, увеличением промо-давления. О последнем свидетельствует рост доли промо-продаж с 2019 г., который по многим продуктовым категориям составляют более 50 %.

Формы взаимодействия головного офиса компании и дивизионов являются важнейшей характеристикой дивизиональной структуры, от которой зависит эффективность деятельности всей компании. Степень автономии дивизионов, система мониторинга их деятельности корпоративным центром непосредственно влияют на качество стратегического управления, эффективность реализации стратегии

на региональных рынках, скорость решения разного рода проблем и т.д.

Подходы к взаимодействию корпоративного центра и дивизионов, а также проблемы, связанные с построением эффективной коммуникации, сформулированы во многих научных работах последних 40 лет. Ключевой, по нашему мнению, является книга Г. Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации» [1], в которой определены методологические принципы функционирования дивизиональной структуры, как «набора объединяемых административной структурой полуавтономных «организмов» [1, с. 366]. Конфигурация дивизиональной формы фокусируется на структурных взаимосвязях между штаб-квартирой и организациями, при этом предусматривается децентрализация параллельного, ограниченного вертикального типа.

«Корпоративный центр должен предоставлять дивизионам почти полную свободу в принятии ре-

¹ FMCG, от английского Fast Moving Consumer Goods (быстро оборачиваемые потребительские товары), – рынок товаров, которыми потребители пользуются весьма часто, практически ежедневно. Продукты питания и напитки, бытовая химия и косметика, обувь и одежда, детские товары и пр. – все это категории FMCG. URL: <https://vc.ru/design/324108-brendigovyy-likbez-fmcg-i-drugie-kak-eto-po-russki> (дата обращения: 24.12.2021).

шений, контролируя лишь результаты их реализации». При этом основной координационный механизм в дивизиональной форме – это стандартизация выпуска, а ключевой проектный параметр – система контроля над исполнением. Успех дивизиональной формы зависит от компетентности руководителей подразделений, которым делегировано право принятия решений [1, с. 368–371].

В работе Д. Джонсона, К. Шоулза и Р. Уиттингтона «Корпоративная стратегия: теория и практика», наоборот, роль корпоративного центра повышается и указывается, что он должен оценивать:

- вид конкурентных преимуществ, которые данный центр обеспечивает дивизионам;
- степень своего негативного воздействия;
- целесообразность сохранения права собственности на весь портфель бизнес-единиц или продажи бизнес-единиц [2, с. 406–409].

В международном стандарте серии AA1000², описанном В.Ю. Скобаревым [3], определены стандарты взаимодействия организации с заинтересованными сторонами. Однако стандарты в первую очередь определяют принципы сотрудничества с внешними заинтересованными сторонами, тогда как внутренние стороны ограничены персоналом. При этом абсолютно игнорируются сложнейшие механизмы взаимодействия корпоративного центра и дивизионов, ключевые зоны ответственности каждой из сторон.

В статье А.И. Финогеевой «Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами» [4] предложены четыре стратегии построения отношений организации со стейкхолдерами в зависимости от степени их заинтересованности и степени влияния на организацию: две «пассивные стратегии» (информирования и мониторинга) и две активные стратегии (вовлеченности и сотрудничества). Однако такой подход является крайне упрощенным, предложенные стратегии не отражают большое многообразие взаимоотношений организации с внешними и внутренними сторонами, не учитывает последствия разрыва этих взаимоотношений. Так, заинтересованность и влияние рассматриваются только для одной из сторон отношений (дивизионы). При этом существует и другая сторона (корпоративный центр). Соответственно количество критериев разрастается, и уже число возможных стратегий взаимодействия увеличивается до 16-ти.

Консалтинговая компания McKinsey еще в 2003 г. выделила 4 типа дивизиональных структур: финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контролер, оператор. Исходя из этого адаптируются роли корпоративного центра: полярные в «финансовом холдинге», где выделяются независимые бизнес-единицы, и в модели «опера-

тор», где тиражируются филиалы в разных регионах, а между этими полюсами размещаются модели «стратегический архитектор» и «стратегический контролер» [5].

Тем не менее, даже такой более дифференцированный подход к определению типов взаимодействия корпоративного центра и дивизионов не учитывает ключевые компетенции первого, особенности рынков вторых, не учитывает нарастающую скорость изменений внешней среды, в том числе, специфического влияния макрофакторов на каждый регион.

Эффективное взаимодействие корпоративного центра и дивизионов создает следующие возможности для компании:

- обеспечение целостности компании для внешних заинтересованных сторон;
- участие корпоративного центра в управлении дивизионами;
- заинтересованность топ-менеджмента дивизиона в корпоративном центре;
- увеличение стратегических возможностей дивизиона;
- ротация управленческих кадров внутри компании и рост управленческих возможностей;
- возможность получения синергетического эффекта, который создается при интеграции различных видов ресурсов, обеспечивающих развитие новых конкурентных преимуществ.

В этом отношении представляет интерес портфельная схема бизнес-школы Эшриджа, определившая степень и формы взаимодействия корпоративного центра и дивизионов (рис. 1).

Корпоративный центр участвует в управлении дивизионами следующим образом:

- мониторинг экономических показателей деятельности дивизиона, оценка эффективности работы их топ-менеджмента;
- реструктуризация/продажа неэффективно функционирующих дивизионов;
- развитие профессиональных компетенций менеджмента дивизионов;
- повышение стратегических возможностей дивизионов;
- содействие сотрудничеству и координация деятельности дивизионов и др.

Д. Лейкин в работе «Корпоративный центр. Ключевые вопросы управления» [6] выделяет следующие типовые проблемы взаимодействия корпоративного центра и дивизионов:

- несоответствие ключевых показателей деятельности руководителей дивизионов их полномочиям и уровню ответственности;
- неэффективность контроля со стороны корпоративного центра;
- недостаточная компетентность руководителей дивизионов.

² Официальный сайт консалтинговой компании «AccountAbility». URL: <http://www.accountability.org> (дата обращения: 19.01.2022).

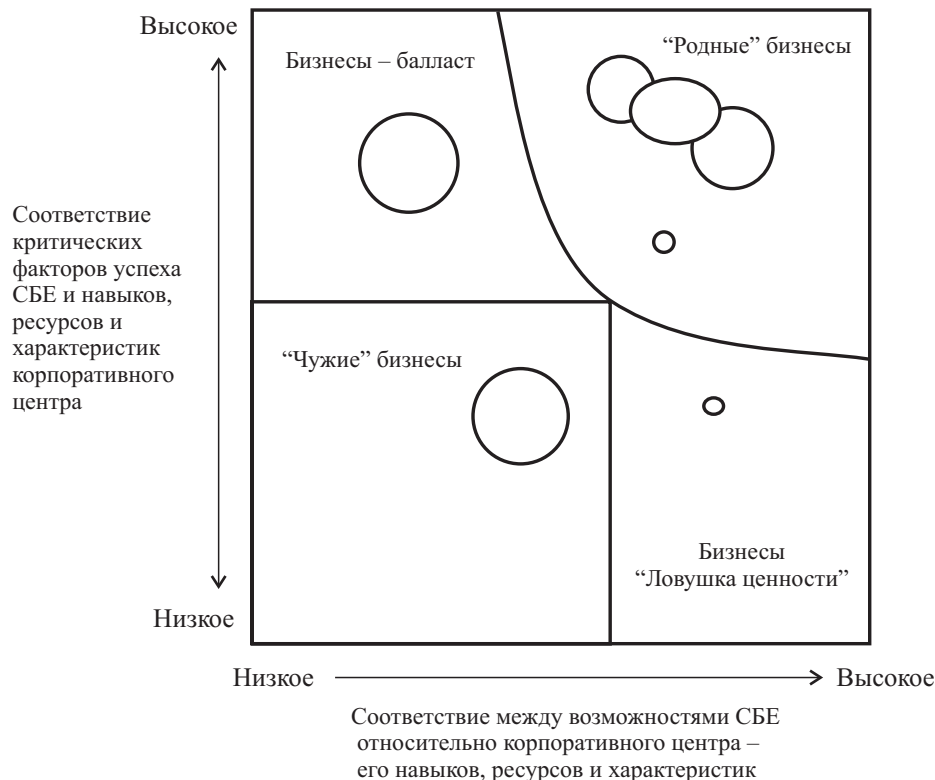


Рис 1. Портфельная схема бизнес-школы Эшриджа

В целях уточнения проблем взаимодействия корпоративного центра и дивизионов в период с сентября 2020 г. по июль 2021 г. были проведены глубинные интервью топ-менеджеров дивизионов и представителей штаб-квартиры. Глубинный формат обусловлен тем, что предлагаемая к обсуждению тематика частично относится к коммерческой информации, и только доверительная беседа позволяла выявить характеристики различных проблем, что в рамках короткого опроса недостижимо. Каждая встреча занимала в среднем 40 мин.

Целью исследования являлись:

- идентификация действующих структур управления;
- идентификация текущих форм взаимодействия корпоративного центра и дивизионов;

- оценка уровня удовлетворенности руководителей дивизионов взаимодействием с корпоративным центром;
- анализ применяемых подходов к оценке эффективности деятельности дивизионов;
- идентификация механизмов промо-продвижения продукции в дивизионах.

В исследовании приняли участие 34 руководителя регионального уровня (региональные менеджеры, дивизиональные менеджеры, директора филиалов, директора по продажам) национальных и глобальных компаний, таких как Nestle, Pepsico, Бибиколь, ГК Черкизово, Heinz и др. Среди 34 респондентов было 82 % мужчин и 18 % женщин. Возрастной состав респондентов и их должности характеризует диаграмма на рисунке 2.

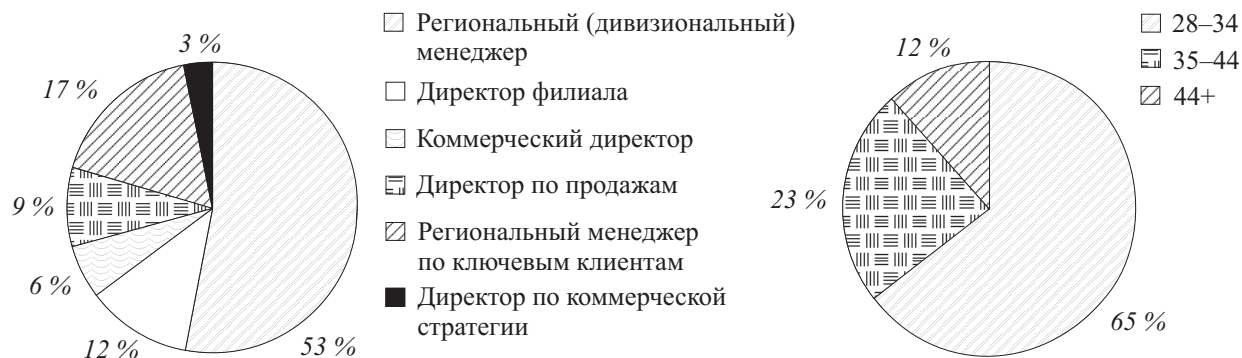


Рис. 2. Структура состава респондентов по возрасту и должностям

По результатам глубинных интервью (подробный анализ результатов будет представлен в другой статье) 32 респондента (94 %) отметили в числе основных проблем неэффективное информационное взаимодействие с корпоративным центром: «отчеты, которые никто не читает», «задвоенные» отчеты в различных форматах для разных департаментов головного центра. Например, ежемесячный/ежеквартальный отчет по продажам могут запрашивать отделы маркетинга, логистики, финансов, продаж и т.д. При этом отчет формируется как в отделе продаж, так и в аналитическом отделе. Примечательно, что каждый отдел использует свои формы для запрашиваемой информации. Получается, что два отдела готовят одинаковые данные в разных формах для 3–5 разных департаментов, тогда как с учетом развития уровня современных CRM-систем, формирование подобных отчетов осуществляется нажатием пары кнопок, и отчеты могут отправляться в автоматическом режиме всем заинтересованным лицам.

Кроме того, установлено, что 71 % респондентов негативно относятся к изменениям в действующих бизнес-процессах. Это может свидетельствовать не только об отсутствии мотивации у руководителей дивизионов к развитию бизнеса, но также и об отсутствии доверия к корпоративному центру, который «разворошит» хорошо работающий бизнес-процесс, а механизм внедрения инноваций не будет проработан.

Основной проблемой в российской практике является то, что большинство крупных компаний при оценке эффективности своей деятельности используют финансовый подход, то есть формируются экономические показатели, такие как выручка, операционная прибыль, чистая прибыль и EBITDA на уровне компании в целом, при этом дивизионам доводятся конкретные задачи по объему продаж и бюджету, необходимому для их достижения.

Наиболее часто такой подход используется при уверенном росте основных экономических показателей компании, который косвенно подтверждает правильность выбранной стратегии и корректность ее реализации во всех дивизионах. Но при существенных различиях региональных рынков, которые могут расти, падать или стагнировать, такой подход не является релевантным для всех дивизионов. Так, одна из компаний при реализации кофе устанавливала единые нормативы (среднее потребление кофе в день одним жителем) и для азиатских регионов, и для европейских регионов России.

Дифференцированный учет рыночных тенденций при оценке эффективности деятельности всей компании основан на том, что помимо основных финансовых показателей целесообразно использовать маркетинговые показатели, такие как доля рынка компании, тренды по объему продаж, эффективность проводимых промо-активностей по продвиже-

нию ассортимента, показатели, характеризующие изменение динамики по взвешенной и нумерической дистрибуции. Так, например, падение выручки на 10 % при падающем на 30 % рынке (сегменте рынка) будет являться блестящим результатом, несмотря на сокращение объема продаж. И наоборот, незначительный прирост выручки будет неудовлетворительным результатом при существенном росте рынка, поскольку компания потеряет свои позиции в конкурентной среде.

Корпоративный центр должен оценивать ситуацию в каждом отдельно взятом дивизионе, так как неэффективная часть бизнеса может оказать негативное влияние на показатели компании в целом, как с точки зрения финансового результата, так и со стороны возможного рассогласования во взаимодействии с другими, более успешными дивизионами. Так, коллектив успешного дивизиона, понимающий, что бизнес в соседнем дивизионе строится неэффективно, будет недоволен единым подходом корпоративного центра к взаимодействию с ним.

При планировании операционной деятельности дивизионов целесообразно использовать диверсифицированный подход, который особенно актуален при работе на территории Российской Федерации, поскольку существует ряд особенностей, таких как географические, этнические, социальные и пр. Необходимо учитывать обширные территории страны в целом и отдельных дивизионов в частности, средний уровень доходов населения, географические и национальные особенности. Например, при планировании поставок продукции на территории Сибири или Дальнего Востока важно учитывать, что доставка в отдельные города имеет настолько длинное и сложное логистическое плечо, что занимает 4–6 недель.

Для повышения эффективности взаимодействия корпоративного центра и дивизионов крайне важно учитывать индивидуальные особенности каждого дивизиона в части роста выручки и прибыльности, и учитывать его потенциал в части дистрибуции и доли рынка.

В целях повышения эффективности взаимодействия корпоративного центра и дивизионов необходимо выполнить следующие требования:

- обеспечить понимание всеми участниками своих зон ответственности, функций, точек соприкосновений и пересечений этих функций;
- определить типы и методы контроля за деятельностью дивизионов, а также сроки реализации контрольных функций;
- разработать административные и функциональные модели управления, обеспечивающие эффективное взаимодействие корпоративного центра и дивизионов, а также повышающие вовлеченность региональных управленцев в достижение как дивизиональных, так и общих целей компании;

– определить минимальные по продолжительности маршруты согласования с корпоративным центром разработанных дивизионами проектами решений, поскольку при многоступенчатой иерархии скорость и качество согласований существенно снижается, что предопределяет новые сложности взаимодействия корпоративного центра с дивизионами.

Наиболее важной частью исследования является распределение функционала корпоративного центра и дивизионов. Распространенной проблемой национальных компаний являются несоответствия между должностными обязанностями и реально выполняемыми задачами и, что не менее важно, отсутствие понимания своей роли каждым сотрудником и дивизиона, и корпоративного центра. Так, зачастую, за одну задачу отвечают несколько человек, которые отчитываются еще перед несколькими менеджерами корпоративного центра и при этом часть задействованных в процессы людей занимаются задачами, не связанными с их прямым функционалом.

Для повышения прозрачности необходимо:

- четко сформулировать и структурировать задачи, за которые отвечает дивизион и головной офис;
- определить уровень принятия решений в зависимости от ключевых компетенций дивизиона и корпоративного центра;
- сформировать права, обязанности и ответственность сотрудников каждого уровня;
- минимизировать количество уровней в иерархии для сокращения рисков бюрократизации и повышения оперативности процесса согласования решений, проекты которых разработаны в дивизионе.

Наиболее спорной и резонансной для сотрудников областью взаимодействия корпоративного центра и дивизионов является контроль. Обычно инструментами контроля являются отчеты о деятельности дивизионов, предоставляемые в установленные сроки, проверка соответствия результатов деятельности дивизиона ключевым показателям эффективности, проверка качества исполнения политик и стандартов компании, внутренний и внешний аудит, периодические запросы информации и т.п. На практике дивизионы постоянно сталкиваются с пересекающимися и избыточными отчетами.

Для решения этой проблемы необходимо разъяснять дивизионам цель применяемых корпоративным центром методов контроля, обеспечить понимание того, какое должностное лицо, в какие сроки и какие данные может запросить, и какой специалист дивизиона несет ответственность за предоставление этой информации.

Целесообразно использовать матрицу дивизиональных отчетов с кратким описанием содержа-

ния каждого отчета и конкретных людей, которым они предоставляются. Наличие такого инструмента в подразделении и корпоративном центре позволит избежать избыточных отчетов и запросов информации, которая уже имеется в корпоративном центре. С развитием информационных систем количество запросов и отчетов должно сокращаться и формироваться в автоматическом режиме для пользования и корпоративным центром, и дивизионами.

Ключевой задачей обеспечения эффективного взаимодействия корпоративного центра и дивизионов является повышение уровня доверия последних к ключевым компетенциям штаб-квартиры. Для этого необходимо:

- обеспечить постоянное развитие компетентности топ-менеджеров корпоративного центра, в том числе в части специфики региональных рынков, обслуживаемых дивизионами;
- привлекать ключевых дивизиональных менеджеров к стратегическому планированию деятельности всей компании;
- тиражировать лучший опыт дивизионов;
- развивать высокотехнологичные способы обмена информацией и развивать атмосферу открытого обмена мнениями и кроссфункциональное взаимодействие;
- «растить» руководителей дивизионов, широко используя ротацию управленческих кадров;
- оценивать и озвучивать вклад каждого дивизиона в достижение краткосрочных и долгосрочных результатов деятельности компании с учетом специфики трендов каждого регионального рынка;
- со стороны корпоративного центра обеспечить высокий уровень доверия к дивизиональным руководителям.

Таким образом, разработка унифицированных стратегий взаимодействия корпоративного центра и региона и формирование механизмов их реализации должно базироваться, по меньшей мере, на трех критериях дифференциации (проиллюстрировано на рис. 3):

- виды дивизионов (степень участия корпоративного центра в управлении финансовой деятельностью дивизиона);
- заинтересованность топ-менеджмента дивизиона в корпоративном центре;
- уровень развитости технологий информационного обмена компании и дивизиона.

Так, при высокой степени участия корпоративного центра в управлении финансовой деятельностью дивизиона (центр затрат), низком уровне заинтересованности ТОП-менеджмента дивизиона в корпоративном центре и низком уровне развитости технологий информационного обмена компании и дивизиона целесообразно привлекать руководителей дивизиона к решению задач, значимых для

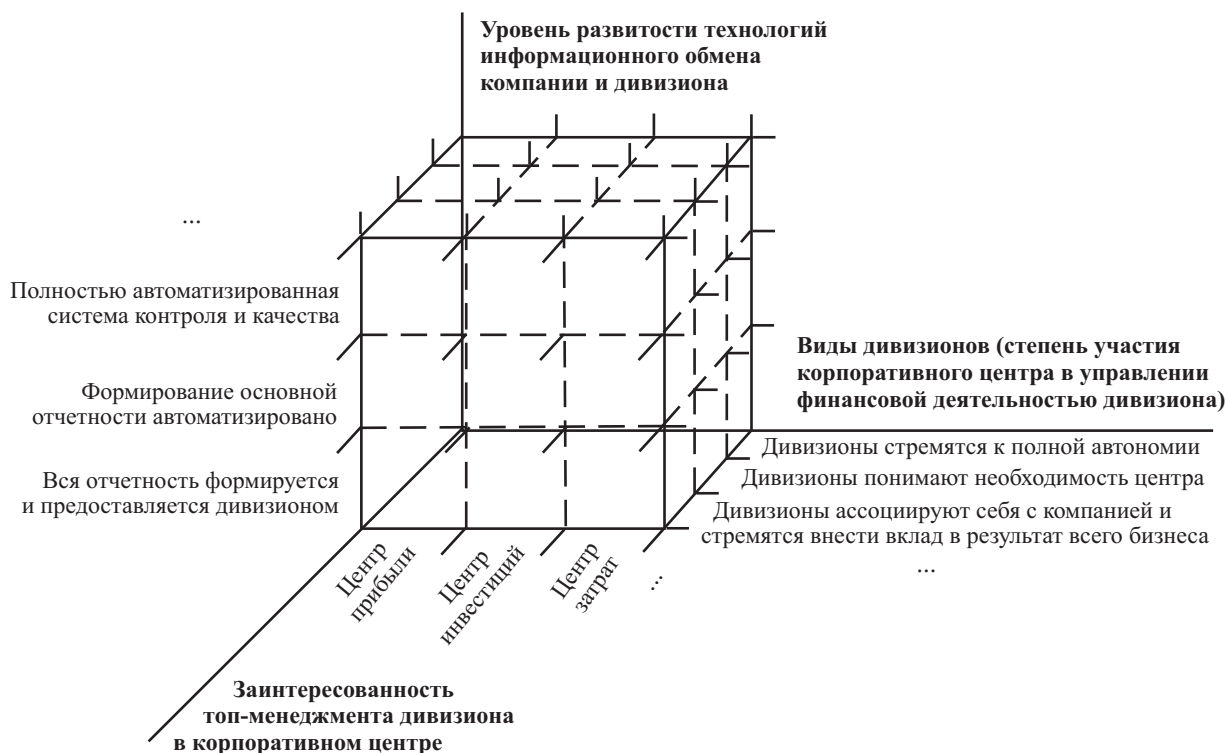


Рис. 3. Факторы, определяющие специфику форм взаимодействия корпоративного центра и дивизионов

компании, к участию в стратегических сессиях и т.д. При этом необходимо развивать технологии информационного обмена компании и дивизионов, снижая риски возникновения коммуникационных проблем и повышая уровень доверия к корпоративному центру.

Данный подход свидетельствует о необходимости уточнения факторов дифференциации и требует проведения дополнительных исследований и систематизации различных форм участия корпоративного центра в управлении дивизионом.

Таким образом, только взаимная вовлеченность корпоративного центра и дивизионов в процессы взаимодействия и корректное определение роли каждого дивизиона в достижении стратегических и финансовых результатах компании позволят обеспечить эффективную совместную деятельность для развития успешного бизнеса. При этом необходимо развивать инструментарий коммуникационного взаимодействия с учетом возможностей современных цифровых технологий для увеличения скорости обработки информации и минимизации ошибок, повышения оперативности принятия решений и экономии временных ресурсов работников, а также для сокращения коммуникационных проблем, обусловленных необходимостью различным специалистам (менеджерам) осуществлять деятельность, не связанную с основной.

Литература

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
2. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика / пер. с англ. и ред. А. Ю. Заякина. – 7-е изд. М.: Вильямс, 2007. 789 с.
3. Скобарева В.Ю. Развитие серии стандартов AA1000 организации AccountAbility: AA1000 AP (2018) – обновленная редакция принципов подотчетности. М.: ФБК Grant Thornton, 2020. 41 с. URL: https://www.fbk.ru/upload/press-center/Вебинар_AP2018.pdf.
4. Финогеева А.И. Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 3 (97). URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28882265_71724984.PDF.
5. Фут Н., Хэнсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. 2003. № 1. С. 49–75. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/rol-korporativnogo-centra> (дата обращения: 24.12.2021).
6. Лейкин Д. Корпоративный центр. Ключевые вопросы управления группой компаний. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 96 с.

Сведения об авторах

Куликов Антон Алексеевич – аспирант ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (НГУЭУ), Новосибирск, Россия.
e-mail: Kulikov-anton@yandex.ru

Никифорова Людмила Евгеньевна – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры корпоративного управления и финансов НГУЭУ, Новосибирск, Россия.
e-mail: l.e.nikiforova@edu.nsuem.ru

**ON THE ISSUE OF THE MECHANISM OF INTERACTION
BETWEEN THE CORPORATE CENTER AND DIVISIONS
OF NATIONAL COMPANIES OF RUSSIA**

A. Kulikov

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

L. Nikiforova

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

Based on the systematization of approaches to the interaction between the corporate center and divisions, as well as the results of the analysis of in-depth interviews with representatives of these structures, the article identifies key areas of interaction in terms of monitoring the performance of the division and evaluating efficiency, strategic capabilities of divisions, professional competencies of management, etc. Problem areas are identified: lack of differentiated consideration of market trends for the division when evaluating the performance of the entire company, irrational forms of control, insufficient level of confidence of the division in the corporate center, etc. When developing unified strategies for interaction between the corporate center and the division, it is advisable to base on three differentiation criteria: types of divisions; interest of the top management of the division in the corporate center; level of information exchange. This approach will take into account the variety of factors that determine the success of each division in the regional market in the short and long term, as well as the results of the company.

Key words: corporate management, corporate center, divisional organizational structure, efficiency of interaction between the corporate center and the division.

References:

1. Mintzberg H. *Struktura v kulake: sozдание effektivnoi organizatsii* [Structure in Fives: Designing Effective Organizations], St. Petersburg: Piter, 2004, 512 p.
2. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Korporativnaya strategiya: teoriya i praktika* [Exploring corporate strategy], Moscow: Williams, 2007, 789 p.
3. Skobarev V. *Razvitie serii standartov AA1000 organizatsii AccountAbility: AA1000 AP (2018) – obnovlennaya redaktsiya printsipov podotchetnosti* [Development of the AccountAbility AA1000 series of standards: AA1000 AP (2018) - updated version of the principles of accountability], Moscow: FBK Grant Thornton, 2020, 41 p.
4. Finogeeva A. I. Improving the mechanism of interaction between the company and stakeholders, *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2017, No 3 (97), p.8, available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_28882265_71724984.PDF.
5. Foote N., Hensley D., Landsberg M., Morrison R. *Rol' korporativnogo tsentra* [The role of the corporate center], *Vestnik McKinsey*, 2003, No 1, pp. 49–75, available at: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/rol-korporativnogo-tsentra> (December 24, 2021).
6. Leikin D., *Korporativnyi tsentr. Klyuchevye voprosy upravleniya gruppoi kompanii* [Corporate center: key issues of group management], Moscow: Al'pina Publisherz, 2010, 96 p.

About the authors

Anton A. Kulikov – graduate student Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.
e-mail: Kulikov-anton@yandex.ru

Lyudmila E. Nikiforova – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Corporate governance and finance department, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.
e-mail: l.e.nikiforova@edu.nsuem.ru