

Библиографическая ссылка:

Пономаренко Т.В., Короткий С.В. Управление ценностью крупных компаний минерально-сырьевого комплекса: функции и влияние корпоративного центра // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. - №3.- С. 1-14.

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЬЮ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВОГО КОМПЛЕКСА: ФУНКЦИИ И ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

MANAGEMENT OF THE VALUE OF THE LARGE COMPANIES OF A MINERAL AND RAW COMPLEX: FUNCTIONS AND INFLUENCE OF THE CORPORATE CENTER

Т.В. Пономаренко, С.В. Короткий

T.V. Ponomarenko, S.V. Korotkiy

Управление ценностью в крупных диверсифицированных компаниях в настоящее время становится одной из важнейших задач менеджмента, которая усложняется влиянием динамично развивающейся внешней среды. Холдинговое построение компании связано с крупными масштабами бизнеса, цепочками сложных зависимостей, мультипликативным влиянием на отраслевые результаты и значительным количеством инвесторов и заинтересованных сторон. Поэтому рост ценности, связанный с управленческими решениями на верхних уровнях управления, определяет обоснование модели и механизма создания ценности. Результаты: обосновано применение показателей экономической прибыли для оценки ценности холдинга, что позволяет управлять эффективностью работы менеджмента на разных уровнях и вкладом в создание ценности; выполнен сравнительный анализ моделей и функций корпоративного центра; выявлены проблемы системы управления в крупной холдинговой компании и доказана необходимость реорганизации для роста ценности.

Management of value in the large diversified companies becomes now one of the most important problems of management which becomes complicated influence of dynamically developing environment. Holding creation of the company is connected with vast scales of business, chains of difficult dependences, multiplicative influence on branch results and a significant amount of investors and interested parties. Therefore growth of value connected with administrative decisions at top levels of management defines justification of model and the mechanism of creation of value. Results: application of indicators of economic profit for an assessment of value of holding that allows to operate overall performance of management at the different levels and a contribution to creation of value is proved; the comparative analysis of models and functions of the corporate center is made; control system problems in the large holding company are revealed and need of reorganization for growth of value is proved.

Ключевые слова: корпорация, корпоративный центр, ценность, модели корпоративного центра, функции, экономическая прибыль.

Keywords: corporation, corporate center, value, models of the corporate center, function, economic profit.

Введение

Управление ценностью в крупных компаниях в настоящее время становится одной из важнейших задач менеджмента, которая усложняется влиянием динамично развивающейся внешней среды. Поиск ключевых ресурсов и конкурентных преимуществ, обеспечивающих рост ценности, стимулирует менеджмент крупных интегрированных компаний к анализу и выявлению нематериальных источников ценности, одним из которых является интеллектуальный капитал, в том числе модели и системы управления. Растущий «разрыв» между рыночной ценностью и балансовой стоимостью активов компании связан с влиянием множества факторов, включая увеличение роли всех видов нематериальных активов в эффективности деятельности, отсутствие методологии идентификации и оценки ряда объектов, невозможность их адекватного отражения в отчетности. Это обуславливает поиск новых методов управления ценностью и эффективностью деятельности компаний на основе спектра всех влияющих факторов, включая нематериальные и ненаблюдаемые.

Первые модели измерения и оценки результатов деятельности предприятий, применяемые с 1920-х гг. практически во всех странах с рыночной экономикой, были простыми для расчета и строились исключительно из финансовых показателей (например, мультипликативная модель "Дюпон" или показатель ROI). В 1970-1990 гг. появились другие подходы к оценке эффективности работы компаний, примерно около двадцати методик, среди которых наиболее распространены концепции сбалансированной системы показателей (BSC) и экономической добавленной стоимости (EVA).

С середины 1980-х гг. развивается целостная концепция ценностно-ориентированного менеджмента (Value-Based Management) как управленческая идеология и подход в корпоративном управлении, основной целью которого является создание максимальной ценности, прежде всего акционерной (Shareholder Value). В современных продвинутых модификациях предлагается максимизировать ценность для всех стейкхолдеров, при этом механизмы достижения этой цели в настоящее время отсутствуют [2]. Максимизация акционерной ценности связана как со стратегическим управлением (стратегия и организационная структура), так и операционным (аналитические методы и инструментарий менеджмента, построенные на ключевых факторах ценности).

Холдинговое построение компании связано с укрупнением бизнеса с цепочками сложных зависимостей между субъектами, мультипликативным влиянием на отраслевые результаты и значительным количеством инвесторов и заинтересованных сторон. Чем сложнее бизнес-модель и организационное построение компании, тем важнее продуманное разграничение функций и ответственности за формирование корпоративного результата. Одним из ключевых элементов организационной структуры управления при современном уровне развития корпораций являются корпоративные центры (КЦ), которые в силу возложенных на них функций оказывают наибольшее влияние на рост ценности компаний.

При этом не сложилось единого представления о сущности, функциях КЦ, доминируют функции контроля по сравнению с функциями, обеспечивающими развитие холдинговых компаний. Не определена типология корпоративных центров, недостаточно исследованы механизмы создания ценности в корпорациях с многоуровневой структурой управления за счет результативности корпоративного центра [11-14].

Цель исследования: обосновать метод оценки ценности холдинга, позволяющий управлять эффективностью работы менеджмента на разных уровнях управления и вкладом в создание ценности с учетом различных моделей и функций корпоративного центра.

Методика

Теоретические исследования: выявлены признаки и уточнено определение корпоративного центра, выполнен сравнительный анализ моделей и функций КЦ, разработан метод определения ценности корпорации на основе остаточной прибыли. Эмпирические исследования: выполнены анализ системы управления и функций КЦ минерально-химического холдинга, дана оценка и сформулированы предложения по повышению результативности корпоративного центра, обеспечивающие рост ценности.

Основная часть

Единого общепринятого понятия корпоративного центра в теории управления не сложилось. Такие названия, как «управляющая компания», «центральный аппарат», «головной офис», «штаб-квартира», «завод управления» [4], использовать некорректно, поскольку, несмотря на схожесть функций, они не содержат в себе ключевого элемента, превращающего их в корпоративный орган. Под корпоративным центром нами понимается юридическое лицо в корпорации (группе), руководящее деятельностью структурных подразделений, включая дивизионы, бизнес-единицы, управляющие компании или корпоративные центры нижнего уровня, с целью повышения ценности, эффективности управления корпорацией и защиты интересов акционеров.

Основными условиями, определяющими необходимость создания КЦ, выступают корпоративная организация бизнеса и сложная структура компании, являющейся интегрированной, транснациональной или глобальной, что приводит к росту числа уровней иерархии.

Корпоративная организация бизнеса является первым условием формирования КЦ, хотя юридически такой статус не закреплен. Определение корпорации по наиболее развитому корпоративному американскому законодательству предполагает шесть обязательных признаков: статус юридического лица; принцип ограниченной ответственности; распределение рисков между акционерами, заемщиками и управленцами; бессрочное существование; свободную передачу акций; централизованное управление корпорацией [8, 11-14]. Статус юридического лица и принцип ограниченной ответственности открывают возможность появления крупных корпораций; право свободной передачи акций позволяет аккумулировать капитал; привлечение свободного капитала и централизованное управление приводят к образованию крупных (централизованно управляемых) корпораций с наемным менеджментом и, соответственно, к необходимости контроля за

добросовестностью их деятельности. Для снижения субъективизма управления и минимизации негативных возможностей деятельности менеджмента (например, желания больше заработать) в корпоративном центре, снижающих прибыль акционеров и капитализацию компании, необходима специальная система контроля. Такая система реализована в корпоративном управлении публичными компаниями, поэтому при создании корпоративных центров эти принципы проецируются на более масштабные формы организации бизнеса (например, интегрированные компании, дивизионы, группы и т.п.).

Поскольку специфической чертой корпоративного управления является управление наемными менеджерами чужими деньгами («other money people») с целью получения дохода, то вполне естественно, что при управлении компанией эти контролирующие функции реализуются ревизором (ревизионной комиссией), комитетом по аудиту, контрольно-ревизионной службой и т.п. Поэтому и основной фактической функцией КЦ является контролирующая (надзорная). По экспертным оценкам, только 10% сотрудников КЦ [4] заняты в сфере управления корпоративными знаниями, организации обмена опытом, знаниями и компетенциями и т.п. Такая практика обусловлена ключевой целью КЦ.

Во-вторых, рост корпорации приводит к усложнению организационной структуры и увеличению количества взаимодействий. Примером может являться виртуальный характер созданного КЦ в госкорпорации «Росатом» [9]. Для обеспечения эффективного функционирования организации необходимо соблюдение принципа нормоконтроля (масштаба управляемости). Норма управляемости колеблется в значительных пределах в зависимости от многих факторов, составляя в среднем 5-7 объектов управления. Уменьшение диапазона управления опасно появлением усложненных организационных структур, состоящих из небольших подразделений с излишним количеством вертикальных уровней. Завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы компании. Передача функций подразделений КЦ в организации с 3-5 СБЕ свидетельствует о неспособности менеджмента сформировать эффективную организационную структуру управления и организовать нормальную работу существующих подразделений, а не о появлении новых методов в управлении: «центр втягивается в процесс принятия текущих решений или координации оперативной деятельности потому, что организационные подразделения компании недостаточно структурированы» [10].

При увеличении количества объектов управления в арифметической прогрессии число потенциально возможных коммуникаций между субъектом и объектом управления возрастает в геометрической прогрессии. Французский математик и консультант по управлению В.Грейкунас еще в 1933 г. утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимосвязей в организации. Такая зависимость отражается формулой [7]:

$$K = n [2^{n-1} + (n - 1)],$$

где K – количество взаимосвязей, n – число объектов управления.

Эта формула отражает общую тенденцию к быстрому возрастанию количества взаимосвязей между субъектом и объектами управления (табл. 1).

Таблица 1

Зависимость количества взаимодействий от количества объектов управления

Число объектов управления	Количество взаимодействий
4	44
5	100
6	222
8	1080
15	245970(!)

Цель КЦ – повышение ценности и рыночной капитализации группы компаний – отвечает целевой установке компании и должна быть реализована на всех уровнях управления. Ключевое отличие для КЦ состоит в задачах, функциях, методах и степени влияния на ценность, ответственности за результат. Функции, выполняемые КЦ, являются типичными функциями управления, включая планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию деятельности СБЕ. Принципиальное отличие в том, что эти функции реализуются на стратегическом уровне, возлагаются исключительно на субъект управления, поскольку никто более не способен реализовать их в силу отсутствия полномочий. Часть функций примерно одинакова при различных моделях КЦ, часть – осуществляется по-разному.

В исследовании взаимодействия КЦ и бизнес-единиц накоплен большой опыт консалтинговыми компаниями большой «четверки» – KPMG, PriceWaterHouseCoopers, McKinsey, Ernst&Young. Они единодушны в выделении роли КЦ в интегрированных корпоративных структурах и в определении минимально необходимого набора функций. Основные функции КЦ должны обеспечивать создание ценности для акционеров, для чего необходимо включать формирование корпоративного бизнес-портфеля; повышение его эффективности; управление стоимостью и источниками финансирования; эффективное взаимодействие со стейкхолдерами.

При этом по-разному классифицируют роли центра и определяют достаточность функций. Так, классифицировать корпоративные центры можно по различным признакам.

По функциональному признаку (финансовый, стратегический, логистический) – это фактическая специализация, ведущая к превращению КЦ в функциональные управляющие структуры, лишению возможности целостного видения ситуации и, как следствие, к отрицательному синергетическому эффекту. Основная причина заключается в том, что выделить для управления одну функцию, например логистическую, в чистом виде невозможно из-за её неразрывной органической связи с другими функциями целостной системы (корпорации). Поэтому попытка управления логистическими процессами корпоративным логистическим центром неизбежно вынудит расширять функции такого центра.

По уровню иерархии - совокупность СБЕ находится под управлением управляющей компании (УК), совокупность УК находится под управлением КЦ первого уровня, совокупность КЦ первого уровня

под управлением КЦ второго уровня и т.д., а на вершине пирамиды – акционеры, интересы которых корпоративные центры реализуют и защищают.

По объему осуществляемых функций и силе влияния на деятельность СБЕ консалтинговая компания McKinsey предлагает выделение 4 типов [10].

«Финансовый холдинг» состоит из самостоятельных бизнес-единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. Функции КЦ заключаются прежде всего в финансовом контроле путем бюджетирования, мониторинге прибыли и денежных потоков, а также принятии управленческих решений по выбору руководителей подразделений и оценке эффективности их работы. При этом головной офис не пытается координировать деятельность бизнес-единиц или искать синергетические эффекты. В качестве примера такой модели часто приводится Hanson Trust.

«Оператор» обычно развивает только одно направление бизнеса, но имеет несколько прибыльных подразделений, диверсифицированных по регионам или товарным группам. Примерами могут служить авиатранспортные компании, розничная торговля или производство цемента.

В промежуточном положении находятся «Стратегический архитектор» и «Стратегический контролер». КЦ, работающий по модели «Стратегического архитектора», выполняет две основные функции: вырабатывает общую концепцию, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой для развития инициатив, и осуществляет мониторинг их бизнеса. «Стратегический контролер» делает акцент на детальном функциональном анализе стратегий бизнес-единиц, стремится реализовать эффект синергии и предоставить подразделениям компании общие услуги.

Для создания ценности при управлении крупным капиталом и его возможной диверсификации определяется эффективность капитала, для оценки результатов деятельности при этом следует использовать показатели экономической прибыли. Задания по эффективности для структурных подразделений при таком подходе учитывают дополнительный тип затрат - затраты на капитал, которые отражают ставку затрат на собственный капитал, требуемую за риск, а также величину инвестированного собственниками капитала.

$$EP = NI - K_e \cdot E,$$

где EP - экономическая прибыль (economic profit), NI - чистая прибыль (net income), K_e - ставка затрат на собственный капитал (cost of equity), E - инвестированный собственниками капитала (equity).

Вычитание неявных затрат характеризует результат компании с точки зрения альтернатив получения собственниками доходов при схожем уровне инвестиционного риска. Поэтому полученный показатель результата представляет собой экономическую прибыль, т. е. прибыль, рассчитанную с целью возмещения упущенной выгоды собственников компании. Такой показатель полнее характеризует реальные достижения или неудачи в действиях менеджмента с точки зрения инвесторов. Положительная величина - признак увеличения ценности за данный период. Отталкиваясь от такого видения результата, корпоративный центр формирует полномочия в финансовой структуре компании на более продвинутом типе управления, характеризующем

процессы [3]: зарабатывания доходности, превышающей затраты на капитал собственника; изменений в подлинной ценности бизнеса для его владельцев; формирования стимулов к приращению ценности бизнеса.

Общепринятый показатель доходности капитала (ROI) не в полной мере характеризует эффективность менеджмента [2]. В КЦ, несущих стратегическую ответственность за результат, должен формироваться поток денежных средств, позволяющий устойчиво создавать доходность капитала выше барьерной или требуемой инвесторами-собственниками компании. Планирование финансового результата для центров финансовой ответственности (ЦФО) должно строиться от целевого показателя экономической прибыли в конкретной интегрированной компании. При этом изменяются и подходы к финансовому планированию, формированию финансовой структуры, корпоративной финансовой аналитике, оценке работы менеджмента советами директоров.

Для определения возможностей создания и управления ценностью корпоративным центром компании выполнен анализ системы управления ОАО «Минерально-химическая компания «ЕвроХим»», дана ее оценка, охарактеризованы основные функции КЦ, обеспечивающие создание ценности.

В «ЕвроХим» за период 2001-2014 гг произошли следующие изменения в системе управления и структуре компании:

2001 – 2003 гг. – создание компании и формирование холдинга;

2003 – 2005 гг. – формирование операционной модели;

2005 – 2007 гг. – формирование организационной структуры, системы управления, приобретение активов;

2007 – 2013 гг. – реализация программы интеграции активов и достижения синергетических эффектов, приобретение активов, рефинансирование долгов, осуществление программы по снижению издержек;

2014 год – по настоящее время – разработка дивизиональной экономической модели, оптимизация организационной структуры и системы управления компанией.

В настоящее время МХК «ЕвроХим» объединяет 65 СБЕ в 18 странах, в связи с чем неизбежно возникает вопрос создания эффективной системы управления, позволяющей координировать деятельность такой крупной территориально-дифференцированной корпорации [15]. В 2006 г. определено операционное ядро и выбран процессный подход к управлению, включающему четыре основных бизнес-процесса (закупки, производство, логистика, продажи) и шестнадцать процессов обеспечения деятельности. В 2012 г. количество СБЕ фактически удваивается (с 34 до 65), что требует повышения качества управления корпорацией. В 2013 г. в целях повышения управляемости, прозрачности и эффективности в «ЕвроХим» было создано 5 дивизионов по основным бизнес-процессам компании. Для каскадирования вниз по структуре дивизионами своих целей они делятся

на 200 ЦФО, каждый из которых является единицей управления капиталом, затратами, выручкой, операционной прибылью.

К настоящему времени структура компании как холдинга представляет собой комбинацию нескольких классических организационных моделей. Кроме того, в компании применяются четыре среза управления - корпоративное, управление основными производственными предприятиями, управление вспомогательными и обслуживающими подразделениями, функциональное управление функциями поддержки бизнеса [6].

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы о функционировании системы управления в «ЕвроХим»:

- ✓ нет единой структуры управления;
- ✓ комбинация нескольких классических организационных моделей нежизнеспособна, и требуются значительные затраты на поддержание ее функционирования;
- ✓ четыре формы (среза) управления отражают факт наличия в компании автономных подходов и методов управления на каждом из них (совершенствование системы управления неизбежно приведет к формированию четырех уровней управления);
- ✓ отсутствует эффективное делегирование полномочий;
- ✓ система планирования деятельности всего холдинга невозможна, соответственно, нет работающей системы контроля, что приводит к вмешательству высшего руководства в деятельность на функциональном и оперативном уровнях, т.е. система стратегического управления фактически отсутствует;
- ✓ существует дублирование управленческих функций, нарушение принципа единоначалия, большое количество конфликтов, снижение мотивации персонала и т.п.

Все вышеперечисленные факторы позволяют сделать вывод о наличии в компании высокозатратной, неэффективной, громоздкой системы управления с отсутствием четких функций. Это, с одной стороны, приводит к снижению эффективности функционирования компании и падению её ценности, что подтверждается как расчетами авторов, так и данными компании, а, с другой, отражает высокий потенциал и вероятный качественный рост холдинга при построении эффективной системы управления.

К сожалению, методология построения и совершенствования системы управления холдинга была ошибочной изначально. Классический подход к организационному проектированию включает следующие этапы: формулировку миссии и стратегии компании; определение целей и задач различных уровней управления; выявление функций; проектирование элементов структуры; распределение полномочий и установление связей между структурными подразделениями; определение должностных полномочий; подбор персонала; корректировку получаемых результатов.

Быстрый рост компании привел к недостаточной интегрированности различных компаний в группу, слабой согласованности экономической, организационной и юридической моделей друг с другом. Говорить об «активной интеграции систем управления и корпоративной культуры вновь приобретенных компаний» можно только с позиции ясной сформулированной стратегии всего холдинга, при этом выявлено отсутствие единого подхода при создании системы управления, поскольку все интегрируемые системы изначально сформировались под различные стратегии и компромиссы возможны только на этапах реорганизации.

«Кризис управляемости в операционном ядре (производственном блоке) в определенной мере будет разрешен за счет реализации решений о перегруппировке производственных предприятий в дивизиональную структуру по трем базовым направлениям бизнеса (сегменты производства минеральных удобрений, горнорудный, нефтегазовый)» - предполагалось в плановых документах компании [6]. Но в данном случае объектом реорганизации выступает один из четырех блоков операционного ядра – производство, что, конечно, как правильно отмечено в документах далее, «потребуется срочных решений по модернизации всего блока поддержки бизнеса с тем, чтобы соответствовать новым требованиям». Несмотря на то, что декларируется параллельность процессов, предполагается реактивное (по запросу производства) формирование новых функций вспомогательных подразделений – длительный, затратный, неэффективный процесс.

Реорганизация – процесс, изначально охватывающий систему, всё операционное ядро холдинга одномоментно, управление при этом должно быть преактивным, На возникающие запросы реорганизованного производственного подразделения уже должны быть готовы ответы других элементов операционного ядра и вспомогательных подразделений компании. Целостное видение функционирования холдинга и является ключевой особенностью деятельности корпоративного центра, что будет обеспечивать успешность результата.

Для определения типа корпоративного центра и оценки выполняемых функций проанализированы основные функции КЦ в «ЕвроХим» (табл.2).

Таблица 2

Анализ функций КЦ в «ЕвроХим»

Основные функции	Специфические виды деятельности КЦ	Примеры в «ЕвроХим»
Формирование бизнес-портфеля и инвестиционная политика	Определение миссии, видения и стратегической цели компании	Обеспечить продуктами питания население, занять место в первой пятерке мировых лидеров рынка
	Согласование и утверждение бизнес- и функциональных стратегий	Сводная стратегия логистики, продаж и другие
	Размещение капитала, приобретение (продажа) активов, утверждение крупных инвестиций	Инвестиционные проекты с бюджетом более 30 млн руб. подлежат обязательному утверждению КЦ
Повышение эффективности бизнес-	Согласование / утверждение ключевых решений	Процедуры согласования решений в КЦ

портфеля	Управление и мониторинг деятельности структурных подразделений	Договоры управления компаниями и распределение расходов КЦ пропорционально добавленной ценности
	Кадровая политика и разработка системы мотивации для топ-менеджмента	Вознаграждение топ-менеджмента увязано с ключевыми показателями эффективности
	Инициация программ совершенствования результатов деятельности	Система ключевых показателей эффективности
	Формирование синергетического эффекта	Реструктуризация компании
	Выполнение обеспечивающих функций	Методическое руководство инвестиционной политикой КЦ
Разработка и реализация финансовой политики	Определение структуры и источников капитала	Единая ставка WACC в группе компаний
	Разработка политики управления рисками	Политика риск-менеджмента разрабатывается и утверждается управляющей компанией
Управление взаимодействием со стейкхолдерами	Взаимодействие с участниками финансового рынка	Выпуск облигаций, подготовка к выходу на IPO в 2017 году
	Взаимодействие с регулирующими органами	Регулирование цены на апатитовый концентрат со стороны Федеральной антимонопольной службы
	Взаимодействие с другими стейкхолдерами	Отражение результатов и показателей корпоративной социальной ответственности в отчетах по устойчивому развитию
Общее руководство	Разработка и совершенствование организационной структуры управления	Изменения в организационной структуре
	Разработка бизнес-модели	Разработка и совершенствование дивизиональной экономической модели
	Разработка политики трансфертного ценообразования	Единая политика ценообразования для структурных подразделений, отраженная в корпоративных документах

При выборе модели корпоративного центра главным критерием должна быть возможность создания дополнительной ценности. Если не удастся четко определить источники и масштабы "добавленной ценности" от деятельности КЦ, тогда появляются основания для рассмотрения вопроса о реструктуризации и разделении корпорации на несколько самостоятельных компаний. КЦ может обеспечить увеличение ценности корпорации двумя способами: формируя портфель активов или

повышая его эффективность. Эффективность деятельности самого КЦ зависит от двух групп факторов [1]:

- Природы и степени взаимозависимости различных подразделений корпорации. В компаниях с высоким уровнем взаимозависимости подразделений (связанная диверсификация, смежные рыночные сегменты) КЦ может быть значительно более эффективным за счет лучших стратегических решений или оптимизации взаимодействия подразделений. Такая ситуация характерна для «ЕвроХим», осуществляющей связанную диверсификацию в трех сегментах минеральных удобрений (калийные, фосфорные, азотные), с возможностями использования единой сбытовой сети, централизации логистики и других функций.
- Возможность конструктивного участия в работе подразделений с целью изменения портфеля бизнеса компаний или совершенствования результатов деятельности. Проведенный авторами анализ организационной структуры, системы управления и функций КЦ в «ЕвроХим» показал, что КЦ компании занимает промежуточное положение между «Оператором» и «Стратегическим контролером» по созданию ценности. Основными признаками первого типа являются непосредственное участие КЦ в разработке и реализации инвестиционных проектов и моноотраслевое производство (минеральные удобрения). Признаки второго типа: непосредственное участие КЦ в разработке и согласовании функциональных стратегий, а также в разработке и реализации бизнес-стратегий подразделений.

Степень участия в создании ценности в интегрированной компании будет выше в КЦ типа «Оператор», так как при этом реализуются функции формирования портфеля, повышается эффективность портфеля, синергетические эффекты за счет взаимозависимости подразделений, единая ценовая, техническая, финансовая политика, а также эффекты, возникающие в холдингах [5].

Следует отметить, что не всегда создание КЦ приводит к росту ценности корпорации, так, разрушение ценности корпоративным центром также возможно: определение функций управляющей структуры «снизу» всегда ведет к дезорганизации деятельности и снижению организационной устойчивости компании. Если нижний уровень иерархии влияет на управленческие решения своего руководства, осуществляется неявное управление наоборот. Компенсационный механизм при этом проявляется в попытке принятия решения верхними эшелонами за менеджмент более низкого уровня (управляющая компания контролирует оперативный уровень и даже функциональный), что ведет к кризису управления.

Если функции КЦ не определяются стратегией, то, как очевидное следствие, – «корпоративный центр развивается на протяжении длительного времени. В результате или в компании вообще отсутствует четкое представление о его роли, или он выполняет неподходящие функции» [10]. В таком случае затраты на его содержание всегда слишком высоки - либо в абсолютном выражении, либо в сопоставлении с создаваемой им ценностью.

Выводы

Формирование и развитие корпоративного центра в современных корпорациях вызвано глобализацией экономики, дальнейшим ростом диверсифицированных, транснациональных и глобальных компаний, что ведет к увеличению уровней иерархии в них и необходимости внедрения дополнительных управляющих организационных элементов.

Резкий рост масштаба деятельности компании «ЕвроХим», двукратное увеличение числа СБЕ детерминирует необходимость оптимизации системы управления и организационной структуры, что должно привести к совершенствованию функционирования КЦ компании.

Основное назначение корпоративного центра заключается в создании ценности корпорации. При этом оптимальная организационная структура, обоснованная модель корпоративного центра и высококвалифицированный управленческий персонал не гарантируют роста ценности компании вследствие влияния экономического, организационного и человеческого факторов.

Экономический фактор находит отражение в обосновании модели создания ценности в крупной диверсифицированной компании на основе показателей экономической прибыли, что позволяет управлять эффективностью работы менеджмента на разных уровнях и вкладом в создание ценности.

Организационный фактор проявляется в выборе модели и функций КЦ, решения проблемы взаимодействия КЦ и структурных подразделений и разработки организационного механизма создания ценности. При выборе модели («финансовый холдинг», «стратегический архитектор», «стратегический контролер», «оператор»), направленной на улучшение управления взаимодействием КЦ и бизнес-единиц, решаются следующие задачи:

1. Формулировка миссии и стратегии развития корпорации.
2. Определение целей и задач, выявление функций различных уровней управления корпорацией (КЦ, органов управления СБЕ, структурных подразделений).
3. Проектирование элементов системы управления (распределение полномочий, определение оптимального размера, установление связей между управленческими подразделениями и форм контроля деятельности органов управления).
4. Определение должностных полномочий и подбор квалифицированного управленческого персонала.

Человеческий фактор проявляется в возможной нелояльности директоров и менеджеров интересам корпорации и акционеров, что может снижать ценность. Поэтому организационная система управления должна обеспечивать контроль.

Выбор основной модели КЦ, способа взаимодействия КЦ и бизнес-единиц, а также функций КЦ формируют основу для организационного механизма создания ценности корпорации.

Список литературы:

1. Богатина Е.М. Управленческий механизм взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц // Российское предпринимательство. 2012. № 7 (205). С. 27-31.
2. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров. М.: ИНФРА-М, 2009. 430 с.
3. Ивашковская И.В. Центры стоимости // Управление компанией. 2005. № 9. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/cost_centers.shtml (дата обращения: 24.06.2015).
4. Лейкин Д. Корпоративный центр. Ключевые вопросы управления группой компаний. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 96 с.
5. Лимитовский, М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках : учеб.-практич. пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во Юрайт, 2014. 486 с.
6. Материалы компании «Еврохим». Анализ системы управления функциями поддержки бизнеса компании «Еврохим». URL: <http://www.eurochemgroup.com/ru/> (дата обращения: 24.06.2015).
7. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. 133 с.
8. Пособие по корпоративному управлению: в 6 т. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
9. Стратегия диктует перемены // Вестник Атомпрома, 16 июня 2011 г. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/strategija-rosatom.html> (дата обращения: 24.06.2015).
10. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. № 1 (3). URL: www.mckinsey.ru (дата обращения: 24.06.2015).
11. Cadbury A. Corporate governance and development. Global corporate governance forum. URL:http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4297970048a7e4ef9f87df6060ad5911/GCGF_Annual_Review.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4297970048a7e4ef9f87df6060ad5911 (дата обращения: 24.06.2015).
12. Corporate management. Owners, Directors and employees of the company. «John Whiteley & sons» Publ., 1996. 240 p.
13. Du Plessis, J.J., Bagaric, M., Hargovan, A. Principles of Contemporary Corporate Governance. 2nd edition. Cambridge University, 2011. 482 p.
14. Hassard, J., McCann, L., Morris, M. Managing in the Modern Corporation: The Intensification of Managerial Work in the USA, UK and Japan. Cambridge University Press., 2009. 288 p.
15. Годовые отчеты АО «МХК «ЕвроХим». URL: http://www.eurochemgroup.com/ru/investors-ru/rf_disclosure/annual-reports-rf/#.VOcCWPl_vAY (дата обращения: 24.06.2015).

References:

1. Bogatina E.M. (2012). Upravlencheskij mehanizm vzaimodejstvija korporativnogo centra i biznes edinic [Management mechanism of interaction between the corporate center and business units]. Rossijskoe predprinimatel'stvo, 2012, no. 7 (205), pp. 27-31.
2. Ivashkovskaja I.V. Modelirovanie stoimosti kompanii. Strategicheskaja otvetstvennost' soveta direktorov [Modeling the value of the company. Strategic responsibility of the Board of Directors]. Moscow. «INFRA-M» Publ., 2009. 430 p.
3. Ivashkovskaja I. (2005). Centry stoimosti [The cost centers]. Upravlenie kompaniej, no. 9. (In Russ) Available at: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/cost_centers.shtml. (accessed 24.06.2015).

4. Lejkin D. Korporativnyj centr. Kljuchevye voprosy upravlenija gruppoj kompanij [Corporate center. Key issues management group of companies]. Moscow. «Al'pina Pablisherz» Publ., 2010. 96 p.
5. Limitovskij, M. A. Investicionnye proekty i real'nye opciony na razvivajushhihsja rynkah [Investment projects and real options in emerging markets]: ucheb.-praktich. posobie. – 5-e izd., pererab. i dop. Moscow. Izdatel'stvo Jurajt, 2014. 486 p.
6. Materialy kompanii «Evrohimi». Analiz sistemy upravlenija funkcijami podderzhki biznesa kompanii «Evrohimi». [Materials company "EuroChem". Analysis of the system management functions of business support company "EuroChem"]. (In Russ) Available at: <http://www.eurochemgroup.com/ru/>. (accessed 24.06.2015).
7. O'Shonessi Dzh. Principy organizacii upravlenija firmoj. [Principles of organization management firm]. Moscow. «Progress» Publ., 1979. 133 p.
8. Posobie po korporativnomu upravleniju. [The corporate governance Handbook]. V 6 t. Moscow. «Al'pina Biznes Buks», 2004.
9. Strategija diktuet peremeny [Strategy dictates changes]. Vestnik Atomproma, 16 ijunja 2011. (In Russ) Available at: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/strategija-rosatom.html>. (accessed 24.06.2015).
10. Fut N., Hensli D., Ljendsberg M., Morrison R. Rol' korporativnogo centra [The role of the corporate center]. Vestnik McKinsey, № 1 (3). (In Russ) Available at: www.mckinsey.ru. (accessed 24.06.2015).
11. Cadbury, A. Corporate governance and development. Global corporate governance forum. URL: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4297970048a7e4ef9f87df6060ad5911/GCGF_Annual_Review.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4297970048a7e4ef9f87df6060ad5911 (accessed 24.06.2015).
12. Corporate management. Owners, Directors and employees of the company. «John Whiteley & sons» Publ., 1996. 240 p.
13. Du Plessis, J.J., Bagaric, M., Hargovan, A. Principles of Contemporary Corporate Governance. 2nd edition. Cambridge University, 2011. 482 p.
14. Hassard, J., McCann, L., Morris, M. Managing in the Modern Corporation: The Intensification of Managerial Work in the USA, UK and Japan. Cambridge University Press, 2009. 288 p.
15. Godovye otchety AO «MHK «EvroHim». (In Russ) Available at: http://www.eurochemgroup.com/ru/investors-ru/rf_disclosure/annual-reports-rf/#.VOcCWPI_vAY. (accessed 24.06.2015).