



► **ДЕМЕНТЬЕВА Алла Геннадиевна**
 Доктор экономических наук,
 профессор кафедры менеджмента,
 маркетинга и ВЭД

**Московский государственный
 институт международных
 отношений (университет) МИД РФ
 119454, РФ, г. Москва,
 пр. Вернадского, 76
 E-mail: alladementieva@yandex.ru**



► **СОКОЛОВА Мария Ивановна**
 Кандидат экономических наук,
 профессор кафедры менеджмента,
 маркетинга и ВЭД

**Московский государственный
 институт международных
 отношений (университет) МИД РФ
 119454, РФ, г. Москва,
 пр. Вернадского, 76
 E-mail: mar-sok@mail.ru**

Ключевые слова

ГЛОБАЛЬНЫЙ БИЗНЕС
 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
 КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР
 СТЕЙКХОЛДЕРЫ
 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
 ХОЛДИНГ

JEL classification

G34

Корпоративный центр в системе стратегического управления глобальным бизнесом

Аннотация

Статья посвящена исследованию одной из базовых тенденций мировой экономики XX–XXI веков – глобализации. Глобализация затрагивает практически все области хозяйственной жизни любой страны, одним предоставляя серьезные преференции, а другим создавая сложности. Одним из феноменов глобализации является «глобальный бизнес», механизмы организации и управления которого, связанные в первую очередь с созданием и деятельностью транснациональных корпораций (ТНК), еще не полностью раскрыты в мировой научной литературе. Исследование проблем управления глобальным бизнесом возможно только на основе системного подхода к анализу инвестиционной привлекательности ТНК. Инвестиционная привлекательность компании – многофакторный показатель, оценка которого зависит от многих параметров, в том числе от эффективности руководства крупным бизнесом, способности быстро реагировать на глобальные изменения на макро- и микроуровне. Эта задача решается различными организациями по-разному, но в основе лежит трудоемкая аналитическая работа, итогом которой должна стать стратегия, направленная на создание, реализацию и поддержание конкурентных преимуществ и обеспечивающая соблюдение интересов стейкхолдеров. Авторами выявлено, что действия корпоративного центра не всегда способствуют эффективному развитию глобального бизнеса. В статье обосновано, что хотя стратегия компании создается коллективно, ведущую роль в этом процессе играет высшее руководство, несущее ответственность за анализ сообщений и рекомендаций со стороны руководителей более низких уровней управления. Отмечено, что наиболее важные стратегические решения принимаются на основе коллективного обсуждения советом директоров корпорации.

ВВЕДЕНИЕ

Одной из базовых тенденций развития экономики XXI века стала глобализация. Последствия глобализации проявляются практически во всех областях хозяйственной жизни любой страны, одним предоставляя серьезные преференции, а другим создавая сложности. Глобализация предполагает не только производство однородных товаров в различных странах, также она включает в себя глобализацию рынков. В данном случае речь идет о том, что национальные рынки, исторически разделенные и обособленные, объединяются в один рынок, что устраняет барьеры для трансграничной торговли и облегчает ее развитие [13. Р. 221]. Можно говорить о конвергенции предпочтений потребителей и выработке общих для всех стран глобальных норм или стандартов производства продукции, что способствует созданию глобального рынка. Товары крупных компаний, таких как «PepsiCo», «Starbucks», «IKEA», часто рассматриваются как проявление этой тенденции. Такие фирмы уже не просто следуют данной тенденции, а фактически создают глобальный рынок, предлагая стандартный базовый продукт по всему миру и получая при этом огромные прибыли. Поэтому, рассматривая проблемы глобализации и анализируя позитивные моменты данного процесса, не стоит забывать о том, кому данный процесс приносит высокие дивиденды.

В настоящее время для получения выгод от глобализации рынков не обязательно быть гигантской транснациональной корпорацией (ТНК). Например, в США зарегистрировано около 20 млн малых предприятий, и на них работает половина трудоспособного населения страны. Более 40% ВВП приходится на малый бизнес, и его доля в общем объеме экспорта растет. Такая же ситуация складывается и в других странах. В ФРГ основная часть малых и средних компаний связана с мировым рынком через экспорт или международное произ-

Corporate Centre in the System of Global Business Strategic Management

Abstract

The article investigates globalization as one of the basic trends in the world economy of the 20th–21st centuries. Globalization affects virtually all areas of economic life of any country providing serious preferences for some of them and creating difficulties to others. Global business is one of the phenomena of globalization. Its organisational and managerial mechanisms are primarily related to the creation and operation of multinational corporations (MNCs) and are not yet fully explored in the world scientific literature. Studying global business management problems is possible only on the basis of a system-based approach to analysing investment attractiveness of a particular MNC. Investment attractiveness of a company is a multifactor indicator, the evaluation of which depends on many parameters, including the effectiveness of business processes in large companies and the ability to respond quickly to global changes at macro and micro levels. Different organizations tackle this problem in different ways, but at the heart of its solution is laborious analytical work on developing a strategy aimed at creating, implementing and maintaining competitive advantages and ensuring the interests of stakeholders. The authors reveal that actions of the corporate centre not always contribute to the effective development of global business. Although a company's strategy is a result of a team work, the top management takes the lead in this process and is responsible for analysing messages and recommendations given by leaders at lower management levels. We find that collective discussion by the board of directors of a corporation is obligatory for crucial strategic decisions to be taken.

водство, а более 1 тысячи немецких предприятий малого бизнеса являются лидерами мирового экспорта¹.

Тем не менее один из феноменов глобализации – «глобальный бизнес», механизмы его организации и управления в условиях глобального рынка связаны в первую очередь с созданием и деятельностью ТНК. В настоящее время из общего числа крупнейших ТНК 515 приходится на США, 210 – на Японию, 113 – на Китай².

Глобальный бизнес упрощает перемещение в пределах мирового рынка огромных финансовых ресурсов, накопленных в развитых странах, что приводит к усилению конкуренции за получение капитала компаниями разных стран [4. С. 137]. Они стали ориентироваться на требования инвесторов, основным из которых является эффективная система организации работы органов высшего уровня управления компании или надлежащее корпоративное руководство (corporate governance). Мировая практика показала, что эффективное корпоративное руководство (управление) облегчает компаниям доступ на рынки капитала, повышает доверие со стороны инвесторов и способствует повышению конкурентоспособности компании.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ

В последние десятилетия международные организации, государственные и различные регулирующие органы, институты, участники рынка в развитых и развивающихся странах мира стали обращать все больше внимания на необходимость применения и развития надлежащей практики корпоративного управления [14. Р. 78].

¹ Статистика бизнеса. URL: <http://vavilon.ru/statistika-biznesa/>.

² Количество ТНК из рейтинга ТОП-200 по странам. URL: <https://www.vestifinance.ru/infographics/5767>.

▶ **Alla G. DEMENTIEVA**
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Management, Marketing and Foreign Economic Activity Dept.

Moscow State Institute of International Relations (MGIMO University)
119454, RF, Moscow, Vernadskogo Ave., 76
E-mail: alladementieva@yandex.ru

▶ **Mariya I. SOKOLOVA**
Cand. Sc. (Econ.), Professor of Management, Marketing and Foreign Economic Activity Dept.

Moscow State Institute of International Relations (MGIMO University)
119454, RF, Moscow, Vernadskogo Ave., 76
E-mail: mar-sok@mail.ru

Keywords

GLOBAL BUSINESS
STRATEGIC MANAGEMENT
CORPORATE CENTRE
STAKEHOLDERS
COMPETITIVENESS
HOLDING

JEL classification

G34

Единого подхода к определению понятия «корпоративное управление (руководство)» в настоящее время не существует. Некоторые специалисты считают, что корпоративное управление есть совокупность внутренних управленческих процессов компании, другие ограничивают это понятие рамками функционирования совета директоров [1. С. 10].

В данной статье авторы используют термины «корпоративное руководство» и «корпоративное управление» как взаимозаменяемые и рассматривают корпоративное управление как составную часть корпоративного менеджмента, осуществляемого высшим уровнем аппарата управления с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с корпорацией [2. С. 17]. Деятельность совета директоров обеспечивает эффективность корпоративного управления в целом, стабильное и устойчивое развитие корпорации, усиление ее конкурентоспособности и укрепление конкурентных позиций на глобальном рынке.

Корпоративное управление призвано максимизировать стоимость компании за счет принятия и реализации эффективных корпоративных стратегий, а также поддерживать баланс интересов между: советом директоров и акционерами, советом директоров и менеджерами, собственниками крупных пакетов акций и миноритарными акционерами, корпорацией и обществом в целом [9. Р. 127]. В достижении поставленных целей компания должна обеспечить прозрачность бизнеса и защиту интересов участников, связанных с компанией (стейкхолдеров).

На рисунке схематически представлены области корпоративного управления и корпоративного менеджмента.

В настоящее время меняются подходы к корпоративному управлению, что связано с возрастанием роли частного сектора, развитием глобальных финансовых рынков, внедрением новых информационных технологий, расширением транснациональных потоков капитала и инвестиций, изменением условий конкуренции [7. С. 399]. Все это

свидетельствует о том, что обеспечение эффективного корпоративного управления – одна из актуальных проблем в современном деловом мире.

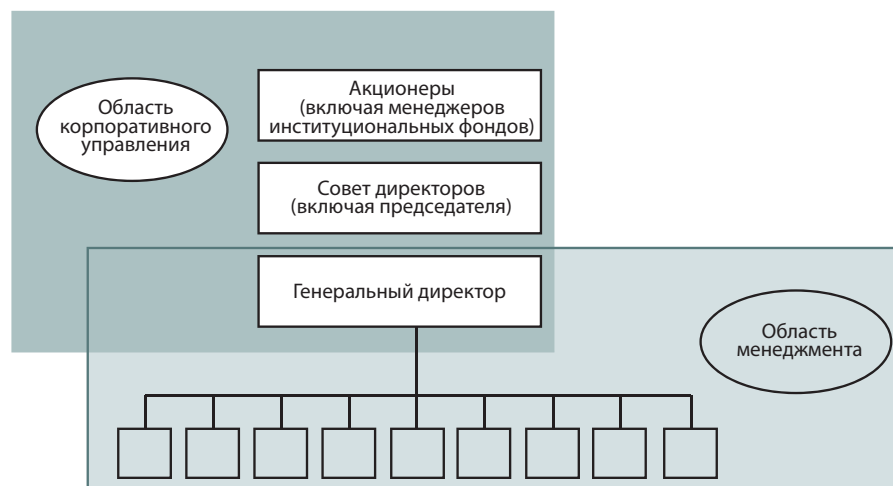
Еще в 1999 г. эксперты Всемирного банка и Организации экономического сотрудничества и развития ООН отметили, что основным фактором повышения экономической эффективности деятельности компаний является корпоративное управление и что его влияние распространяется далеко за пределы интересов акционеров и корпораций.

Глобальный бизнес для успешного развития требует от акционеров и высшего руководства ТНК разработки эффективных инструментов и механизмов управления, согласования интересов собственников, выстраивания позитивных отношений со всеми группами лиц, заинтересованных в конечных результатах деятельности фирмы [3. С. 39]. Опыт крупных публичных компаний показывает, что эффективность их деятельности во многом определяется системой организации корпоративного руководства. Именно в рамках этой системы принимаются общекорпоративные решения, обеспечивается защита прав собственников и инвесторов. Инвестиционная привлекательность бизнеса в XXI веке непосредственно зависит от эффективности руководства, способности быстро реагировать на глобальные изменения на макро- и микроуровне [10. Р. 36]. Каждая компания имеет свои подходы в решении проблемы быстрой адаптации к изменяющимся условиям, но в основе всегда лежит кропотливая и трудоемкая аналитическая работа корпоративного центра по разработке стратегии, направленной на создание, реализацию и поддержание конкурентных преимуществ и обеспечивающей соблюдение интересов стейкхолдеров [11].

Разрабатывая стратегии развития бизнеса, руководство корпораций принимает решения в зависимости от складывающихся внешних и внутренних условий и ориентируется на создание и укрепление конкурентных преимуществ.

Само понятие конкурентных преимуществ предполагает наличие у компании сильных сторон, дающих превосходство над конкурентами по каким-либо аспектам хозяйственной деятельности. М. Портер выделяет две основные внутренние стратегии компании, обеспечивающие конкурентные преимущества: лидерство по издержкам и дифференциация [5. С. 108].

На самом деле источниками конкурентных преимуществ могут являться долговременные связи с покупателями, высокая репутация фирмы, наличие у нее квалифицированного персонала, использование современных методов и систем менеджмента, развитие маркетинговой деятельности и т.п. Данные факторы влияют на формирование конкурентных преимуществ, которые со-



Пересечение областей корпоративного управления и корпоративного менеджмента [1. С. 8]

храняются длительное время и обеспечивают высокий уровень прибыли.

Одним из факторов, позволяющих фирме удерживать лидирующее положение, является уровень развития инновационной составляющей. Инновационный процесс дает компаниям возможность переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

Следует отметить, что конкурентные преимущества не могут быть чем-то раз и навсегда заданным: они формируются и сохраняются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Для компании важно понять и правильно оценить свои конкурентные преимущества. Именно этот момент определил все возрастающую роль стратегического подхода к управлению глобальным бизнесом.

Усиление конкуренции на мировом рынке, развитие технологий, изменения в законодательстве и многие другие факторы заставляют крупные компании искать новые пути повышения эффективности деятельности и новые методы управления [8. С. 78]. В этом процессе определяющая роль отводится корпоративному центру или материнской (головной) компании.

Каждая корпорация определяет оптимальный тип руководства материнской компанией, который зависит от степени взаимосвязи между направлениями деятельности и объема полномочий руководства по вмешательству в работу производственных подразделений. Головной офис может обеспечить информационный обмен между подразделениями, расположенными в разных регионах, а также лучшую координацию их деятельности. Разрабатывая корпоративную стратегию по развитию взаимосвязанных направлений бизнеса, материнская компания может создавать дополнительную стоимость за счет синергического эффекта, что обеспечивает в конечном итоге усиление конкурентных преимуществ всей корпорации.

Функции материнской компании в различных ТНК существенно различаются между собой. Одним из важных факторов, определяющих состав функций материнской компании, является степень централизации управления. Самостоятельность в принятии инвестиционных решений бизнес-единицами зависит от экономических особенностей всех направлений деятельности ТНК и развития корпорации в целом. Оптимальная степень участия материнской компании в деятельности подразделений помимо отраслевых условий и особенностей бизнеса определяется уровнем риска, квалификацией и профессионализмом менеджеров на ключевых позициях.

Степень независимости хозяйственных подразделений от функциональных служб также имеет большое значение. Чем выше степень зависимости, тем больше возможностей и способов создания дополнительной стоимости у головного офиса.

Кроме обязательных функций практически все материнские компании осуществляют внутренний аудит, кор-

поративное планирование и управление человеческими ресурсами.

Отношения материнской компании с дочерними и ассоциированными компаниями также зависят от национальных особенностей и культурной среды стран, отрасли, в которой осуществляет свою деятельность компания, уровня технологического развития подразделений и т.д.

Если говорить о различиях, формируемых за счет особенностей ведения бизнеса в разных странах, то с точки зрения размера управленческих структур самый большой штат головной компании (по отношению к количеству занятых) в японских корпорациях, далее следуют США и Европы.

В первую очередь данный факт обусловлен историческими и культурными особенностями развития определенных типов компаний в разных странах. Кроме того, японские корпорации зачастую более централизованы, чем американские и западноевропейские, и практически все материнские компании осуществляют весь спектр обязательных и дополнительных функций.

Размер корпоративного центра в значительной степени влияет на затраты на содержание аппарата управления. Если они оказываются слишком высокими либо в абсолютном значении, либо в сопоставлении с создаваемой компанией стоимостью и прибылью бизнеса, рассматривается структура и штат головного офиса.

В то же время размер штата руководителей не всегда связан с показателями годового оборота самой корпорации. Например, штат головной компании Coca-Cola, имеющей доход менее 20 млрд дол., до реструктуризации 2000 г. составлял 5 000 сотрудников. Штат сотрудников головной фирмы всемирно известного конгломерата Tyco International около 50 чел., а доход данной компании составлял более 40 млрд дол. [5. С. 68].

В настоящее время материнские компании создаются преимущественно в форме холдинга. Это объясняется тем фактом, что большое число современных корпораций было создано за счет объединения двух или нескольких крупных фирм. Форма холдинга обеспечивает вошедшим в него компаниям большую хозяйственную самостоятельность и при этом дает возможность осуществлять эффективное руководство по достижению поставленных целей и финансовый контроль над их деятельностью на основе разработанной корпоративной стратегии.

В настоящее время не существует единого определения понятия стратегии. Само слово «стратегия» очень древнее и происходит от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем. В Древней Греции роль полководцев была огромна. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда переходить к переговорам с народом, политиками, дипломатами.

Однако понятие «стратегия» активно использовалось не только древними греками. В Древнем Китае в период

между 480 и 221 гг. до н.э. в книге «Искусство войны» Сунь Цзы¹, например, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт». Таким образом, уже двадцать три века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который сегодня можно было бы назвать нормой оптимального поведения, как организации, так и отдельного человека.

В целом стратегия – это комбинация запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее позиций. Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления [б. С. 69].

На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда различались, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов прежде, чем принимать решение о выборе той или иной стратегии.

К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы; сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании.

Стратегия корпоративного центра, как и стратегия бизнес-единицы, не является неизменной. Стратегия компании требует постоянной адаптации к тому, что происходит за ее пределами, корректировки того, что намечено, с тем, чтобы привести к сбалансированному состоянию ее цели, возможности и ресурсы. Стохастичность внешней среды, усиление конкурентной борьбы за ресурсы и рынки сбыта, устранение или ослабление торговых барьеров, недобросовестная конкуренция и многое другое могут свести на нет все стратегические усилия руководства и сделать стратегию неэффективной.

¹ Сунь Цзы – китайский полководец и философ, живший в VI веке до н.э. Его концепции и рекомендации легли в основу военной практики большинства азиатских стран. В начале XVIII века «Искусство войны» стали переводить на европейские языки.

Задача создания эффективной стратегии сложна и многогранна. Но есть стратегические окна, открытие которых позволяет компании быть лидером в своей отрасли. Поэтому стратегия всегда состоит из двух частей (не обязательно одинаковых по размеру) – детерминированной (заранее спланированной) и стохастической (учитывающей всё новое).

Иерархия стратегий ТНК достаточно четко определена. Разработка корпоративной стратегии является прерогативой корпоративного центра и осуществляется высшим руководством. Структурные подразделения транснациональной компании разрабатывают стратегии бизнес-единиц и функциональных подразделений. При этом процесс разработки идет как сверху вниз – от корпоративного центра, так и снизу вверх – от операционных подразделений.

Существует большое количество подходов к классификации и упорядочению корпоративных стратегий [б. С. 83]. Выделим наиболее значимые. Одними из самых распространенных являются стратегии диверсификации.

Стратегии диверсификации предполагают рост компании за счет изменения рынка, технологии, товара, конкурентных позиций компании или сочетания этих факторов. Необходимым условием разработки данной стратегии является наличие свободных финансовых ресурсов и достаточно сильных конкурентных позиций компании в своей сфере бизнеса. Диверсификация направлена прежде всего на повышение доходности акций, что напрямую связано с интересами стейкхолдеров.

Развитие через диверсификацию целесообразно, когда:

- существующий бизнес компании предоставляют мало возможностей для дальнейшего развития или роста рентабельности;
- позиции конкурентов очень сильны или основной рынок, на котором работает компания, находится в рецессии;
- представляется возможность за счет нового бизнеса достичь эффекта синергии;
- компания имеет достаточно средств для освоения других отраслей.

Стратегии диверсификации классифицируют в зависимости от сложности их реализации. Наиболее простой является стратегия концентрической диверсификации, которая не требует изменения существующего потенциала компании, а нацелена на поиск возможностей (маркетинговых, логических, технологических и др.) для производства новых товаров, способных удовлетворить потребности новых групп потребителей. При реализации данной стратегии достигается синергический эффект и появляются новые рынки сбыта.

Стратегия горизонтальной диверсификации является более сложной и предполагает разработку новых товаров по новой технологии, не связанной с существующим потенциалом компании. Данная стратегия требует больших финансовых ресурсов и наличия компетенций для

производства новой продукции. При этом активно используется существующий потенциал транснациональной компании то продвижению своей продукции.

Конгломератная диверсификация является самой сложной, так как требует концентрации всех усилий компании для работы в новых для нее областях. Стратегия конгломератной диверсификации позволяет сократить или полностью прекратить финансирование убыточных бизнес-единиц и направить средства в наиболее перспективные с точки зрения компании сферы.

Крупнейшие корпорации все больше превращаются в многоотраслевые конгломераты, которые осуществляют диверсификацию своей деятельности, направляя инвестиции в развитие новых направлений, не связанных с основным бизнесом. Форма холдинга обеспечивает эффективную реализацию данной стратегии. Основное преимущество холдинговой материнской компании состоит в разделении управления структурными единицами группы и управления набором видов деятельности. Холдинговая компания является стратегическим центром. Не ведя производственной деятельности, она может объективнее оценивать работу всех компаний группы по финансовым критериям и эффективнее распределять ресурсы в группе. К преимуществам холдинга также можно отнести следующие:

- холдинг лучше управляет денежными потоками;
- фирмы в полной собственности (100%) холдинга включаются в его консолидированный баланс и облагаются налогом на группу как единое целое, дивиденды же остаются внутри группы.

Условия глобальной конкуренции вынуждают корпорации искать пути к укрупнению, и в этом смысле форма холдинга удобная альтернатива слияниям. Являясь стратегическим центром, холдинговая компания берет на себя функции по разработке стратегии. В современных условиях успех на глобальном рынке требует от корпорации, независимо от ее размеров, внимательного, хорошо продуманного подхода к разработке стратегии.

Корпоративная стратегия разрабатывается с учетом деятельности всех подразделений, включая малоприбыльные и работающие в опасно депрессивных сферах бизнеса.

Организация разработки стратегии компании достаточно жестко регламентирована. В зависимости от значимости или важности стратегических решений они принимаются на разных уровнях иерархии. Наиболее серьезные решения, как правило, не принимаются единолично первым лицом, а требуют коллективного обсуждения. Очень часто, о чем свидетельствуют многочисленные исследования, хорошо продуманная, дорогая стратегия приносит отрицательный результат [12. Р. 67]. По оценке специалистов, лишь небольшое количество корпоративных центров действует эффективно, окупая затраты на свое содержание. Для большинства компаний деятельность головных офисов характеризуется следующим:

- большое, ничем не оправданное, количество сотрудников, которые потребляют значительную часть прибыли производственных подразделений;
- снижение степени персональной ответственности за принимаемые решения;
- бюрократизация системы управления.

Даже в том случае, если «орда» менеджеров головного офиса будет работать бесплатно (что трудно представить), было бы лучше жить без них.

Все это происходит не из-за того, что стратегия реализуется неэффективно. Корни проблемы лежат в реальной жизни предприятий. Центр не осуществляет операции, не имеет дохода или покупателей, независимых от компаний-производителей, находящихся под его управлением. Почти во всех корпорациях компании-производители представляют собой автономные хозяйствующие субъекты, которые могут эффективно развиваться, если центр перестанет существовать. Центр является лишь посредником между подразделениями, которые создают богатство, стейкхолдерами и финансовыми учреждениями, которые предлагают наличные деньги.

Причинами разрушения стоимости компании являются, как правило, ошибки совета директоров, связанные с выбором направления инвестирования, назначением некомпетентных руководителей, чрезмерным контролем над деятельностью бизнес-единицы [15]. Но самая значимая и не всегда заметная причина разрушения центром стоимости компании лежит в сфере психологии и заключается в том, что при наличии корпоративного центра руководители производственных подразделений перекладывают ответственность на него и ведут себя как наемные работники, а не как собственники, кровно заинтересованные в конечных результатах. Довольно часто ликвидация головного офиса давала положительный эффект. В данной ситуации производственные подразделения начинали действовать самостоятельно и избегали отрицательного эффекта синергии, так как каждая часть в отдельности функционировала эффективнее, чем во взаимосвязи с другими бизнес-единицами. Казалось бы, это противоречит законам логики, но *автомобиль с неработающим двигателем выгоднее продать на запасные части, чем проводить дорогостоящий ремонт.*

Тем не менее в глобальном бизнесе не все так плохо. Примером тому успешные компании, корпоративные центры которых выполняют роль локомотива развития бизнеса и создают больше стоимости, чем потребляют. Причина успеха объясняется достаточно просто и состоит в четком определении того, какие сферы бизнеса приоритетны для компании, какие конкурентные преимущества она имеет, каковы стратегические цели и как обеспечить достижение этих целей. Это дает пространство для новых творческих решений, и если все сделано правильно, компания добьется отличных результатов. Существует множество примеров эффективного развития бизнеса, когда центр разрабатывает стратегии и управляет их реализацией. К таким компаниям можно отнести

Novartis, Sanofi, Boeing, Airbus, Nestle и др. Многие компании не могут отказаться от корпоративной стратегии, так как вынуждены становиться большими по размеру или создавать сложные структуры из-за специфики отрасли, чтобы эффективно конкурировать в ней. Среди факторов, определяющих необходимость разработки корпоративной стратегии, можно выделить: экономию от масштабов деятельности на региональном и глобальном уровнях; экономический эффект от торговой марки; способность быстро копировать эффективные действия конкурентов; унификацию требований и вкусов потребителей; стирающиеся национальные границы; снижение или полную ликвидацию торговых барьеров.

Эти факторы определяют важность разработки корпоративной стратегии и управления ее реализацией, что трудно или невозможно осуществить отдельной бизнес-единице. Корпоративная стратегия, как хрупкая вещь, требует осторожного обращения, чтобы при неблагоприятных условиях изящное изделие не разбилось, разрушив ожидания стейкхолдеров в отношении дивидендов. И все-таки в некоторых случаях от корпоративной стратегии больше пользы, чем вреда.

1. Ситуация стратегической нестабильности, которую характеризуют: резкое ухудшение конъюнктуры рынка, снижение прибыли или убытки, кризисные явления в экономике, сокращение доли рынка, финансовая нестабильность, потеря важных для компании покупателей, конфликты внутри компании и другие факторы, угрожающие ее стабильному развитию. Ждать, что ситуация со временем изменится в лучшую сторону, серьезная ошибка менеджмента, так как трудно определить, когда ухудшение отдельных показателей жизнедеятельности компании может перерасти в катастрофу. В этих условиях высшее руководство должно немедленно реагировать, предложив экстренную корпоративную стратегию.

2. Обратная ситуация – полностью предсказуемый рынок, невысокий уровень конкуренции и стабильное развитие компании. В данном случае оптимальная стратегия корпоративного центра – не вмешиваться в деятельность бизнес-единиц. Корпоративный центр состоит из нескольких человек, которые в основном занимаются отчетностью и контрольными функциями. Каждый из сотрудников корпоративного центра может руководить отдельными проектами или подразделениями бизнес-единиц. Таким образом, служебные обязанности сотрудников центра, исключая бухгалтеров, носят скорее общественный характер и не дают особых привилегий. Вариантов экономии на управленческих расходах в этом случае достаточно много, а низкие затраты на менеджмент позитивно скажутся на конечных результатах работы компании.

3. В ситуации высокого уровня конкуренции на рынке одной из самых популярных является стратегия горизонтальной интеграции, которая базируется на повышении частоты приобретения других компаний. Однако боль-

шое количество исследований показало, что стратегия слияний и приобретений часто терпит неудачу, давая предпочтения только владельцам акций приобретаемых компаний. В целом, стратегия приобретения (слияние компаний требует отдельного анализа) не приносит быстрых выгод компании, ее осуществляющей, поскольку вновь приобретенный бизнес либо требует дополнительного финансирования, либо ликвидируется для снижения уровня конкуренции.

4. Портфельный анализ, разработанный Бостонской консалтинговой группой (БКГ), позволяет сбалансировать стратегические зоны хозяйствования компании. В ситуации разбалансировки набора стратегических зон хозяйствования стратегия расширения сферы деятельности основывается на выборе того бизнеса, где компания может использовать накопленный опыт работы и снизить издержки производства в новой отрасли. Принципы корпоративной стратегии расширения рынка не исключают приобретение других компаний, но в большей степени данная стратегия является естественным расширением и значительно отличается от корпоративной стратегии, ориентированной на приобретения.

5. За последние десятилетия появилось много работ, посвященных роли организационной культуры компании в достижении высоких показателей ее работы. Однако не во всех сферах деятельности наблюдается ситуация, когда руководители уделяют этому вопросу достаточно внимания. Действительно, очень важно не только то, что делает работник, но и то, как он это делает. Стратегия, нацеленная на построение здоровой, эффективно функционирующей организационной культуры, зачастую дает более значимые результаты, чем просто техническое перевооружение производства. Компании, где уделяется большое внимание персоналу, ценятся квалификация и опыт, приветствуется инициатива снизу, разработана система мотивации, создают благосостояние акционерам намного быстрее, чем те фирмы, которые провозглашают получение прибыли и рост дивидендов как свою принципиальную цель.

6. Централизованная стратегия контроля результатов деятельности достаточно уникальна, так как предполагает установление центром подробных финансовых целей и контроль над действиями управленческого персонала по их достижению. Особую значимость использование этой стратегии приобретает в ситуации, когда основным акционером корпорации является государство. Центр принимает инвестиционные решения, анализирует и контролирует финансовые потоки. Квалифицированный персонал корпоративного центра может добавить больше стоимости, чем потратить на свое содержание. Таким образом, стратегия контроля результатов деятельности требует наличия у персонала корпоративного центра выдающихся управленческих способностей, финансовой грамотности и идей, как создать стоимость, реализуя контрольные функции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В XXI веке прилагательное «глобальный» приобрело необычайную популярность (глобальная экономика, глобальный бизнес, глобальный рынок, глобальная компания, глобальное потепление и т.д.), а процессы глобализации различных сторон нашей жизни стали объектом пристального внимания специалистов многих областей знаний.

Одна из ведущих движущих сил развития мировой экономики – ТНК – также стали объектом изучения экономистов, финансистов, управленцев, всех тех, кто так или иначе вовлечен в процесс создания и реализации материальных благ.

Библиографическая ссылка: Дементьева А.Г., Соколова М.И. Корпоративный центр в системе стратегического управления глобальным бизнесом // Управленец. 2018. Т. 9. №4. С. 66–73. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-7.

For citation: Dementieva A.G., Sokolova M.I. Corporate Centre in the System of Global Business Strategic Management. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 66–73. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-7.

Источники

1. Газин Г. Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество // Вестник McKinsey. 2003. № 1(3). С. 7–19.
2. Дементьева А.Г. Корпоративное управление. М.: Магистр, 2016.
3. Дементьева А.Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе. М.: Магистр, 2014.
4. Дементьева А.Г. Формы и методы получения конкурентных преимуществ ТНК в условиях глобализации // Менеджмент сегодня. 2010. №3. С. 134–148.
5. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Стратегическое руководство глобальным бизнесом. М.: Магистр, 2017.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Магистр, 2012.
7. Ткаченко И.Н., Полякова А.Г. Корпоративная институциональная структура социальной ответственности промышленных компаний // Фундаментальные исследования. 2016. №7-2. С. 396–401.
8. Ткаченко И.Н., Романова О.А. Социальная ответственность в корпоративных отношениях: депонированная рукопись кафедры экономики предприятия УрГЭУ / Институт экономики УрО РАН №Р15(01) / 8 П 6(03)1998 БО 26.01.2001.
9. Clarke T. *International Corporate Governance*. 2nd ed. L.; N.Y.: Routledge, 2017.
10. Clarke T. The continuing diversity of corporate governance: Theories of convergence and variety // *Ephemera*. 2016. Vol. 16. P. 19–52.
11. Kim K.A., Nofsinger J.R. *Corporate Governance*. Pearson Prentice Hall, 2007.
12. Koch R. *FT Guide to Strategy: How to create, pursue and deliver a winning strategy*. 4th ed. FT Prentice Hall, 2011.
13. Martens P., Caselli M., De Lombaerde et al. New Directions in Globalization Indices // *Globalizations*. 2015. Vol. 12. Iss. 2. P. 217–228.
14. Serafeim G., Kaiser E., Linder J. et al. The Role of the Corporation in Society: Implications for Investors. 2015. URL: www.calvert.com/NRC/literature/documents/wp10012.pdf.
15. Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A., Pervukhina I.V. A Stakeholder Approach: The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Capital Development and Company Capitalisation / CSR: University Builds the Country Conference proceedings. Prague, 2016. P. 358–366.

References

1. Gazin G. Korporativnoe upravlenie v Rossii: real'noe konkurentnoe preimushchestvo [Corporate governance in Russia: real competitive advantage]. *Vestnik McKinsey – McKinsey Bulletin*, 2003, no. 1(3), pp. 7–19.
2. Dement'eva A.G. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate governance]. Moscow: Magistr, 2016.
3. Dement'eva A.G. *Praktika prinyatiya resheniy v global'nom biznese* [Practice of decision-making in global business]. Moscow: Magistr, 2014.
4. Dement'eva A.G. Formy i metody polucheniya konkurentnykh preimushchestv TNK v usloviyakh globalizatsii [Forms and methods of competitive advantages in the context of globalization]. *Menedzhment segodnya – Management Today*, 2010, no. 3, pp. 134–148.
5. Dement'eva A.G., Sokolova M.I. *Strategicheskoe rukovodstvo global'nym biznesom* [Strategic leadership of global business]. Moscow: Magistr, 2017.
6. Zaytsev L.G., Sokolova M.I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Magistr, 2012.
7. Tkachenko I.N., Polyakova A.G. Korporativnaya institutsional'naya struktura sotsial'noy otvetstvennosti promyshlennykh kompaniy [Corporate institutional structure of industrial companies's social responsibility]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental Research*, 2016, no. 7-2, pp. 396–401.
8. Tkachenko I.N., Romanova O.A. *Sotsial'naya otvetstvennost' v korporativnykh otnosheniyakh* [Social responsibility in corporate relationships]. Deposit manuscript of Enterprises Economics Dept. of USUE, Institute of Economic of the RAS No. R15(01) / 8 P 6(03)1998 VO 26.01.2001.
9. Clarke T. *International Corporate Governance*. 2nd ed. L.; N.Y.: Routledge, 2017.
10. Clarke T. The continuing diversity of corporate governance: Theories of convergence and variety. *Ephemera*, 2016, vol. 16, pp. 19–52.
11. Kim K.A., Nofsinger J.R. *Corporate Governance*. Pearson Prentice Hall, 2007.
12. Koch R. *FT Guide to Strategy: How to create, pursue and deliver a winning strategy*. 4th ed. FT Prentice Hall, 2011.
13. Martens P., Caselli M., De Lombaerde P., Figge L., Aart Scholte J. New Directions in Globalization Indices. *Globalizations*, 2015, vol. 12, iss. 2, pp. 217–228.
14. Serafeim G., Kaiser E., Linder J., Naranjo K., Nguyen-Taylor K., Streur J. *The Role of the Corporation in Society: Implications for Investors*, 2015. Available at: www.calvert.com/NRC/literature/documents/wp10012.pdf.
15. Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A., Pervukhina I.V. A Stakeholder Approach: The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Capital Development and Company Capitalisation. In: *CSR: University Builds the Country Conference Proceedings*. Prague, 2016. Pp. 358–366.