

КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР: СОВРЕМЕННАЯ СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ

А.Н. Яндовский

Рассмотрены особенности компетенций транснациональных корпораций. Показаны структура и приемы развития ключевых компетенций корпораций. Предложена типология корпоративных центров транснациональных корпораций в сфере туризма.

Ключевые слова: транснациональная корпорация, ключевая компетенция, корпоративное управление, корпоративный центр.

Введение

Развитие современного бизнеса предполагает наличие у хозяйствующих субъектов определенных компетенций на высоком конкурентном уровне. Компетенции признаны сегодня важнейшим условием успешного функционирования транснациональных корпораций (ТНК). По мнению И.Б. Гуркова [1], под компетенцией понимается совокупность знаний и умений для получения, использования и воспроизводства ресурсов. По нашему мнению, ключевая компетенция транснациональной корпорации представляет собой совокупность знаний сотрудников и рыночного потенциала корпорации как хозяйствующего субъекта, объединяемых для решения поставленных акционерами задач.

Зачастую для акционера получение прибыли не является доминирующей целью. Во многих розничных бизнесах одной из главных задач является создание акционерной стоимости, т.е. реальной рыночной оценки имущества, которым владеет акционер. Факторами стоимости являются прозрачность бизнеса, рыночный потенциал сферы деятельности, стабильность генерирования дохода. В связи с этим в корпорациях возникает понятие «извлечение стоимости» как выбор такого способа функционирования бизнеса, который ведет к наибольшему росту стоимости этого бизнеса.

Различия между ресурсами развития корпорации и компетенциями заключаются в том, что ресурсы связаны с наличием активов, а компетенции – с выполнением действий. Кроме того,

компетенции развиваются во время использования, становясь все более сложными.

Постановка задачи

В настоящее время задача создания единой системы управления транснациональной туристской корпорацией является актуальной. По нашему мнению, инструментом создания такой системы является корпоративный центр. Корпоративный центр как высший орган корпоративной власти и представитель интересов транснациональной туристской корпорации или ее владельцев, должен иметь ключевые компетенции, связанные, прежде всего, с ноу-хау; системами, поддерживающими надежность процессов производства и сбыта; особыми отношениями и связями. К основным приемам развития ключевых компетенций, связанных с ноу-хау, относятся:

- пренебрегай устоявшимися представлениями о технологических ограничениях;
- используй диапазон развивающих задач и жестких сроков для мотивации персонала;
- привлекай ресурсы на ранней стадии развития идеи.

К основным приемам развития ключевых компетенций, связанных с системами, поддерживающими надежность процессов производства и сбыта, относятся:

- создавай и поддерживай культуру корпорации, в которой ненавидят халтуру;
- постоянно находи действия, которые сле-

дует передать на аутсорсинг, и отыскивая наиболее надежных поставщиков;

- постоянно прислушивайся к мнению потребителей.

К основным приемам развития ключевых компетенций, связанных с особыми отношениями и связями, относятся:

- покупай иные компании вместе с их «особыми отношениями и связями»;
- используй надежность своих процессов для достижения «особых отношений и связей»;
- используй «особые отношения и связи» с одним партнером для достижения подобных отношений с другими партнерами.

Особенности ключевых компетенций транснациональных туристских корпораций

В табл. 1 приведена структура развития ключевых компетенций некоторых туристских ТНК [1]. Как правило, ключевую компетенцию, какой бы уникальной и эффективной она не была, невозможно поддерживать вечно: конкуренты могут ее скопировать и обернуть против «родителя», конъюнктура и условия реализации компетенции могут существенно измениться и т.д.

В современных условиях важно не столько иметь компетенции, сколько уметь создавать системы приемов, поддерживающих стабильность качества тех или иных процессов. Ключевые компетенции многопрофильной ТНК не являются суммой компетенций входящих в ее сетевую структуру бизнес-подразделений. Ключевые компетенции ТНК представляют собой

совокупность знаний сотрудников и рыночного потенциала корпорации, т.е. родительские способности, которые можно представить как возможности для добавления стоимости входящего бизнеса, а также извлекать стоимость из дочернего бизнес-подразделения.

Формирование корпоративного центра

Возможность для извлечения стоимости из дочернего бизнес-подразделения может обеспечиваться несколькими способами. Прежде всего, можно выделить «политическую поддержку» в области отношений и связей, которую корпоративный центр оказывает на уровне, недоступном для осуществления отдельным бизнес-подразделением. Опираясь на подобную политическую поддержку, корпорация в целом может иметь особые маркетинговые ноу-хау, т.е. добиваться для входящих в нее бизнесов уникальных контрактов и особо выгодных заказов.

Уровнем производства дополнительной стоимости может стать также аккумуляция и инвестирование финансовых ресурсов в масштабах и по цене капитала, недоступных для отдельного бизнес-подразделения.

Наконец, можно говорить об организации необходимой кооперации между бизнес-подразделениями, включая налаживание взаимных поставок, распространение ценных инноваций, обмен необходимыми кадрами. Таким образом, Правление ТНК должно превращаться в созидателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при

Таблица 1

Структура ключевых компетенций отдельных туристских ТНК

Корпорация	Ноу-хау	Системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта	Особые отношения и связи
Cendant	Глобальная дистрибьюторная система	Надежный производственный процесс, достигаемый через программу обучения на рабочем месте. Инновационность	Отношения с американскими банками
Rezidor SAS	Новаторский дизайн и архитектура	Экспансивный рост, лидерство на новых рынках. Высокие этические стандарты	Устойчивые связи с авиакомпаниями, туристскими предприятиями
Boeing	Гибкий дизайн и процесс сборки самолета	Международная система интеграции деталей	Устойчивые отношения с поставщиками, позволяющие быстро изменять дизайн изделий

интеграции отдельных бизнес-подразделений в рамках туристской корпорации.

Извлечение стоимости из дочернего бизнес-подразделения, входящего в корпоративный центр, возможно путем приобретения способностей трех видов:

- способности к проведению слияний, поглощений и продаж бизнес-подразделений;
- способности к регулярной реструктуризации корпоративного центра, модернизации внутрикорпоративных взаимодействий, которые состоят из возможностей для идентификации потенциала роста стоимости бизнес-подразделения, включенного в структуру корпоративного центра, а также представления производственного процесса в рамках транснациональной туристской корпорации;
- способности идентификации текущих доходов отдельного бизнес-подразделения и нескольких бизнес-подразделений транснациональной туристской корпорации.

В табл. 2 приведена типология корпоративных центров в зависимости от их способностей к созданию и извлечению стоимости [1].

Таблица 2

Типология корпоративных центров

Способности к созданию стоимости бизнес-подразделения	Способности к извлечению стоимости из бизнес-подразделения	
	высокие	низкие
Высокие	Пахарь	Меценат
Низкие	Паразит	Попутчик

Центр-«пахарь» вкладывает значительные ресурсы в рост стоимости отдельных бизнес-подразделений и, соответственно, извлекает стоимость как в виде синергетических эффектов для других бизнес-подразделений, так и в виде финансовой отдачи, и, в конечном счете, в виде роста стоимости ТНК в целом.

Центр-«меценат» может вкладывать значительные ресурсы, но не получать адекватной отдачи на уровне ТНК в целом (хотя отдельные бизнес-подразделения корпорации и могут развиваться вполне успешно).

Центр-«паразит» извлекает стоимость из бизнес-подразделений, не отдавая взамен никаких дополнительных ресурсов. Такой центр работает как своеобразный «санитар леса», выбраковывая зарвавшихся менеджеров бизнес-

единиц и обленившихся управленцев. Однако всесторонняя «паразитическая» политика центра может привести к истощению корпорации и ее проигрышу в глобальной конкурентной борьбе.

Центр-«попутчик» вообще не участвует в процессах создания и перераспределения стоимости.

Ввиду того, что основными «родительскими способностями» корпоративного центра являются способности к извлечению стоимости из входящих бизнес-подразделений, логично включить в структуру Правления корпорации следующих специалистов:

- финансовых специалистов, реализующих функции управленческого учета и контроля;
- юристов, обеспечивающих защиту собственности корпорации;
- специалистов по управлению кадрами, обеспечивающих подбор, расстановку и мотивацию менеджеров высшего звена.

Остальные функции, реализуемые корпоративным центром, связаны со стремлением к повышению стоимости входящих бизнес-подразделений. Это может достигаться политической поддержкой, финансовой поддержкой, поддержкой средствами стратегического маркетинга, распространением передовых технологий и т.д. Так, включение в обязанности главного юриста, например обязанности юриста связей с государством, может свидетельствовать о стремлении оказывать «политическое прикрытие» входящим в корпорацию бизнес-подразделениям.

Стремление оказывать информационную поддержку проявляется в появлении в структуре корпоративного центра подразделений, реализующих единую информационную политику ТНК, стремление реализовывать инновационную поддержку и стратегический маркетинг – в обособлении функции стратегического планирования и развития новых бизнесов, а стремление обеспечить кадровый ресурс и кадровую независимость корпорации – в появлении на уровне Правления корпораций ответственных за подготовку кадров и реализацию кадровой политики структурных подразделений. На рисунке показана структура Правления корпорации LTU.

Среди принципиально новых структурных подразделений корпоративного центра, появившихся практически во всех туристских и гостиничных ТНК, можно выделить [2]:

- группы стратегического планирования, миссия которых заключается в определении



Организационная структура Правления корпорации LTU

портфеля корпорации, ее конкурентных тактик, принципов финансовой стратегии;

- группы стратегического менеджмента, функционирующие в сфере определения финансовых стандартов для корпорации или ее отдельных бизнес-подразделений, определения правил построения организационной структуры, включая границы бизнес-единиц, управленческие роли, ответственность, принципы трансфертного ценообразования и т.д.;

- группы развития высшего менеджмента, занятые в сфере поиска, расстановки и управления карьерой высшего менеджмента корпорации, развития способностей менеджеров, определения принципов компенсации управленческого звена;

- специализированные центры корпоративной стандартизации, развивающие ключевые компетенции корпорации, разрабатывающие и внедряющие системы контроля за соблюдением соответствующих стандартов;

- корпоративные сервисные центры, оказывающие услуги бизнес-подразделениям в области менеджмента и маркетинга, управления персоналом, связей с общественностью, управления недвижимостью, информационных технологий и т.д.

Заключение

Сформулированные в данной работе предложения позволяют повысить эффективность деятельности крупных игроков туристского рынка за счет осознанного выбора ключевых компетенций и их углубленного развития при создании рыночной стоимости для акционеров и потребительной стоимости для клиентов. Несколько произошедших в последнее время кризисов в области отечественного туризма свидетельствует о том, что необходим баланс между субъектами малого бизнеса, которые непосредственно взаимодействуют с конечным потребителем, и крупными туристскими корпорациями, которые формируют основную часть туристского продукта, решают инфраструктурные задачи и задают стандарты обслуживания туристов.

Список литературы

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2006. – 230 с.
2. Бандурин В.В. Туристические транснациональные корпорации: модели, структура, экономическая эффективность: монография. – М.: Граница, 2007. – 305 с.

Материал поступил в редакцию 15.01.2011

**ЯНДОВСКИЙ
Александр
Николаевич**

E-mail: yandovskia@mail.ru;
box.mgiit.ru
Тел.: +7 (495) 454-92-92

Кандидат социологических наук, ректор ГОУ ВПО «Московский государственный институт индустрии туризма им. Ю.А. Сенкевича». Сфера научных интересов – проблемы корпоративного управления в индустрии туризма, построение и управление транснациональных туристских корпораций, проблемы развития въездного туризма в России. Автор 30 научных работ, в том числе двух монографий.