

Закономерности развития структур крупных зарубежных корпораций в 1960-2000 гг.

Гурков Игорь Борисович

Д.э.н., профессор, Зав. Лаборатории организационного развития

Государственный университет - Высшая школа экономики

125319, г. Москва, Кочновский пр-д. д. 3 к. 623

Тел.: 152-09-41 **Факс:** 928-79-31

E-mail: gurkov@hse.ru

Web-page: <http://www.hse.ru>

Основные черты крупных корпораций к 1960-м гг.

- Выделение трех типов корпораций - концерн, конгломерат, чистый финансовый холдинг
- Отработка дивизионального управления в концернах и конгломератах
- Образование “групп” и “секторов” как среднего звена управления над дивизионами

Типы корпораций в конце 1970-х гг.

ТИП ВМЕШАТЕЛЬСТВА
МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

ΑΙΟΟΘΕΟΕΔΙΑΙΙΑ
ΙΕΑΙΕΔΙΑΑΙΕΑ Ε
ΕΙΙΟΔΙΕΥ

ÑÒÐÀÒÁĀĒ×ĀÑĒĪĀ
İĒĀİĒĐĪĀĀİĒĀ

ÑÒÐÀÒÁĀĒ×ĀÑĒĒĒĒ
ĒİİÖĐİĒÛ

ΟΕΙΑΙΝΙΑΟΕ
ΕΙΙΟΔΙΕΥ

“ОПЕРАТОР”
*Ford, Siemens,
BASF*

“ДИРИЖЕР”
IBM, Shell

“ТРЕНЕР”
Unilever, Nestle

“КОНТРОЛЕР”
BTR, Hanson

ΑΑΕΝΟΑΕΒ Α ΙΑΕΙΙ×ΕΟ

ΙΑΥΑΑΕΙΑΙΙΙΑ ΕΑΑΘÛ
È İĀÖİĀİĒĀĒĒ

ΙΑΥΑΑΕΙΑΙΙΙΑ ΔΑÑÓĐÑÛ
È İĀÖİĀÛ È ΑΕÇΙΑÑÓ

ΑΑΕΙΑ
İĐİÇĀİĀÑÒĀİ

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ

ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ

Холдинг

- ♦ Гибкая стратегия бизнеса
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический анализ рынка капитала
- ♦ Инвестиционный анализ и планирование
- ♦ Операции с ценными бумагами
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Бухучет и отчетность (санация)
- ♦ Финансовый контроль
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Высшие кадры корпорации
- ♦ Паблик рилейшнз

Конгломерат

- ♦ Жесткая политика и стратегия бизнеса
- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический маркетинг
- ♦ Инвестиционный менеджмент
- ♦ Управление венчурным капиталом
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Разнообразие средств контроля (финансовый, управленческий, культурный и т.п.)
- ♦ Промышленная политика
- ♦ Выборочное антикризисное управление
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего и среднего звена
- ♦ Паблик рилейшнз

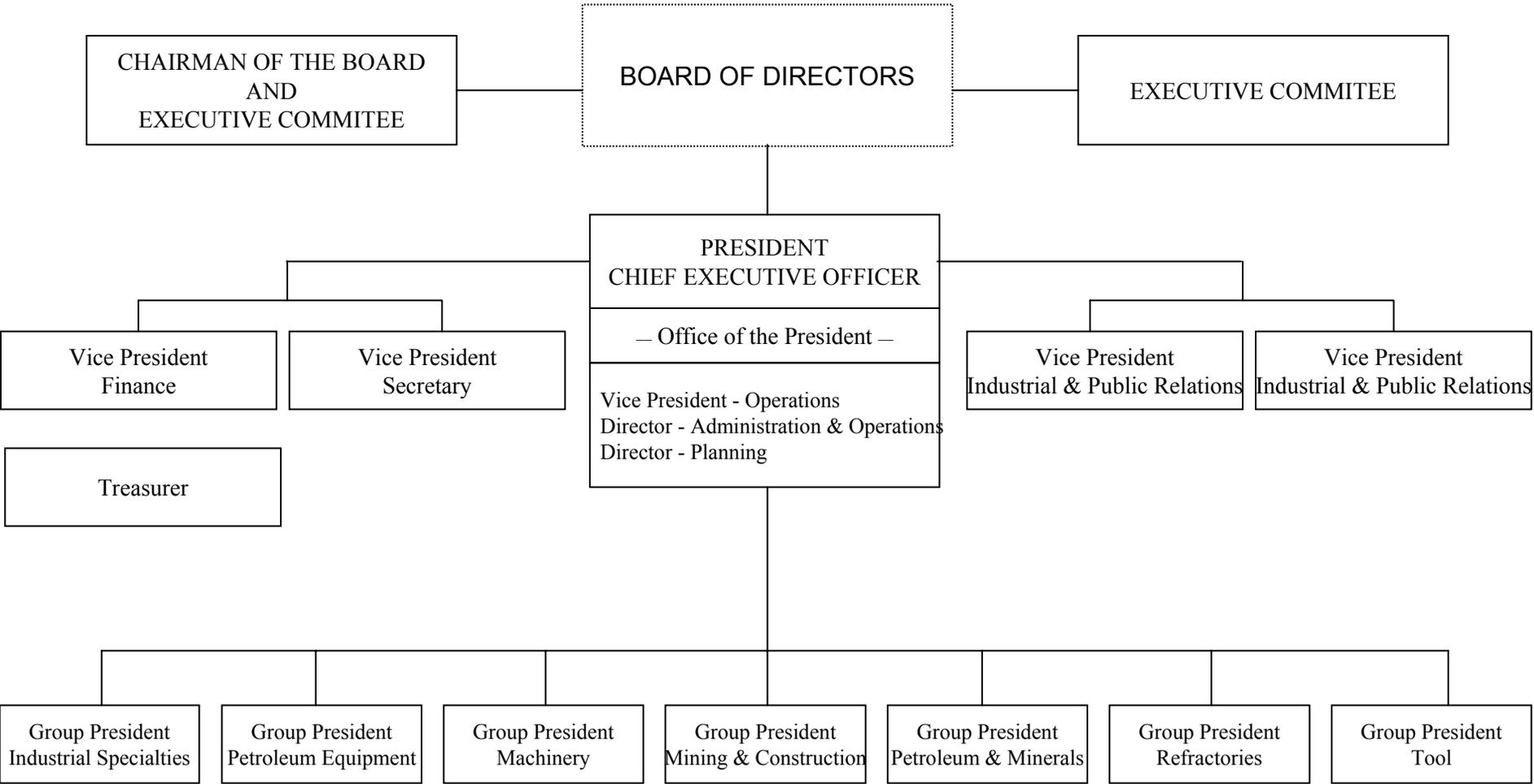
Концерн

- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Внутрифирменное планирование
- ♦ Маркетинг, реклама, дилерская сеть
- ♦ Управление общекорпоративными проектами
- ♦ Франчайзинг
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Административный контроль (комплексный)
- ♦ Производственно-техническая политика
- ♦ НИОКР
- ♦ Реинжиниринг
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего, среднего и линейного звена
- ♦ Паблик рилейшнз

Dresser Industries

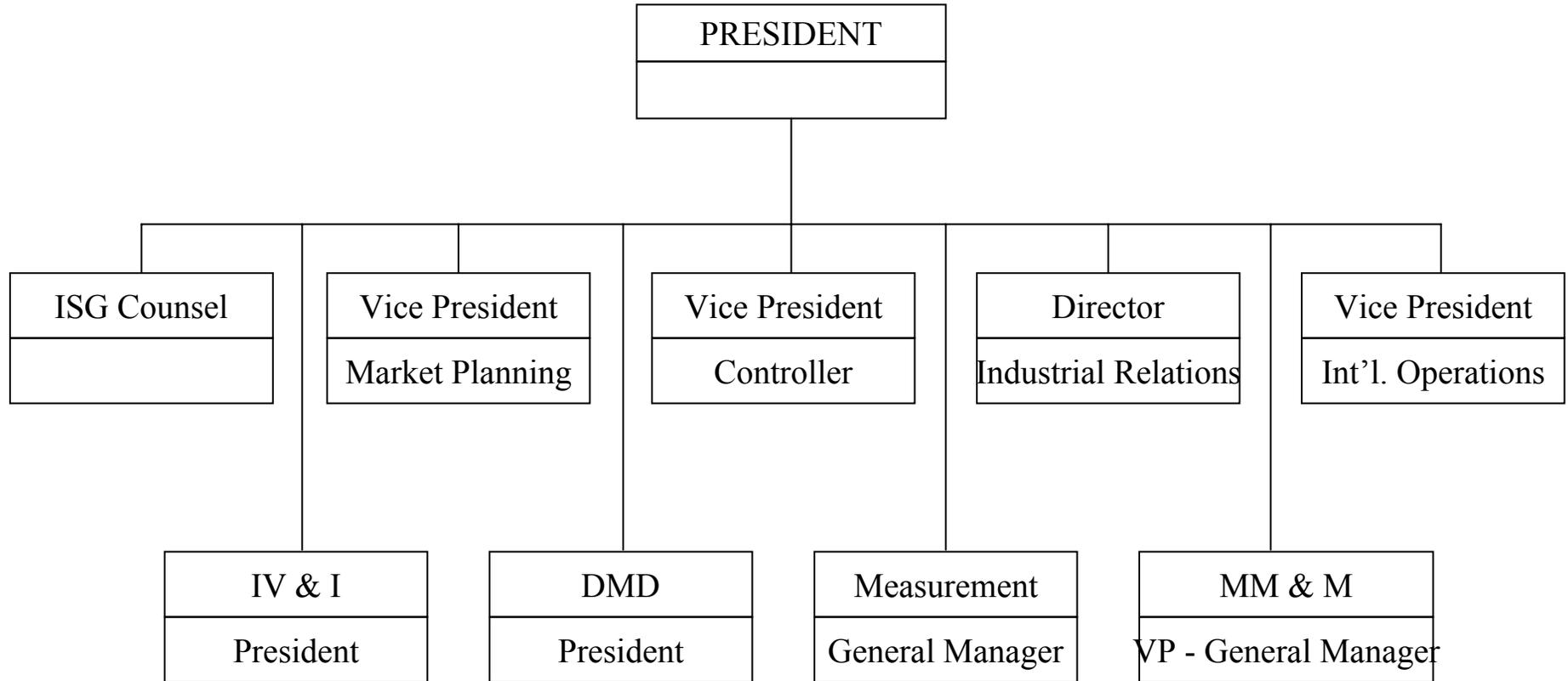
July, 1972

Employees ('72).....32,000
Assets ('72).....\$750,000,000
Sales ('72).....\$910,000,000



Dresser Industrial Specialties Group

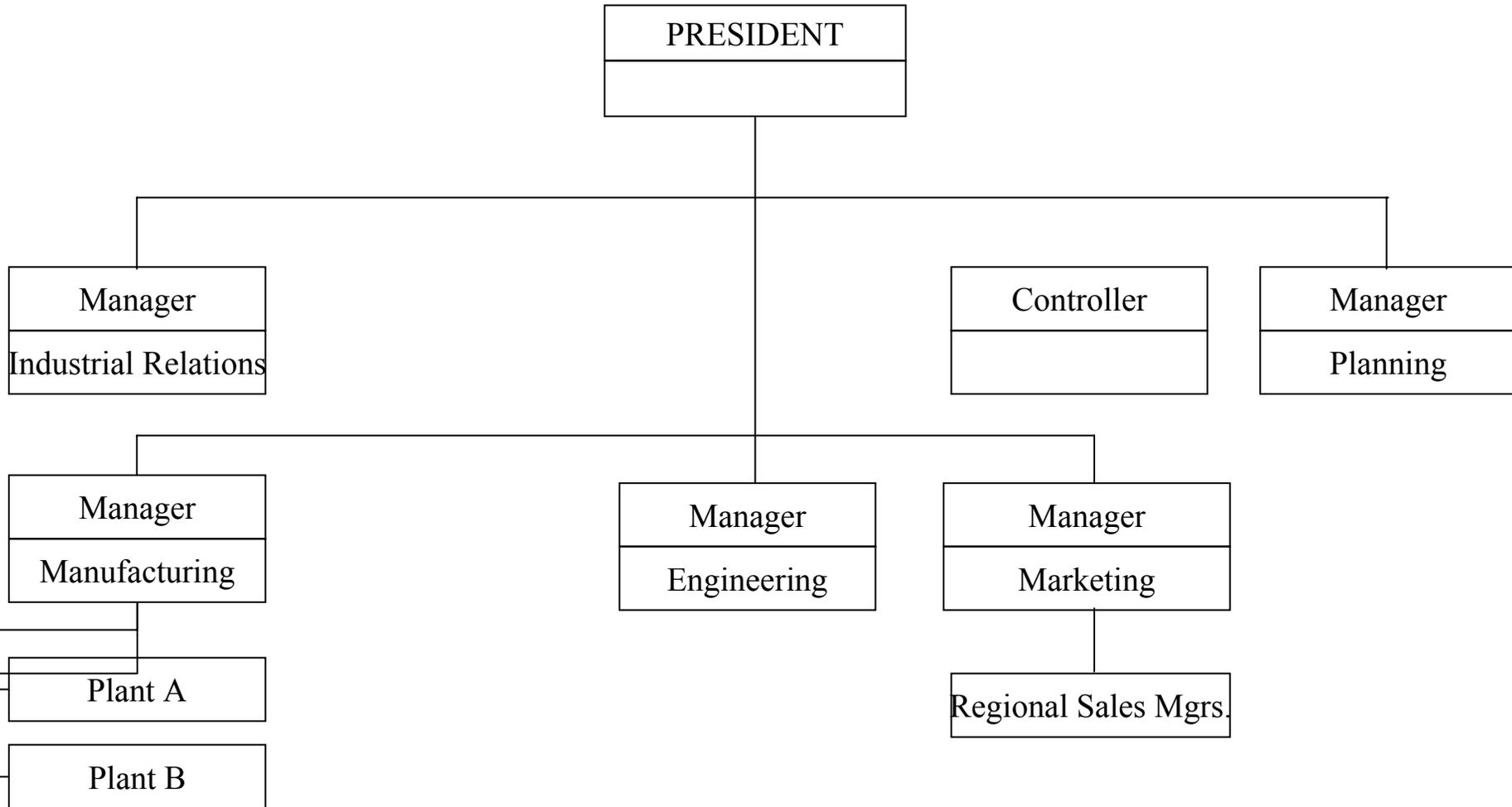
Typical Group Organization in Dresser Industries, Inc.



Dresser Industrial Specialties Group

Group

*Typical Division Organization within a
Organization of Dresser Industries, Inc.*



GENERAL ELECTRIC COMPANY

Diversified Electrical Manufactures

Employees ('72).....370,000

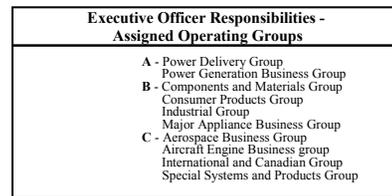
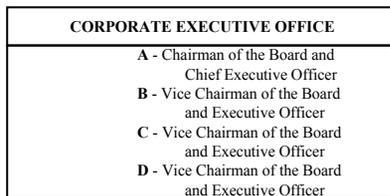
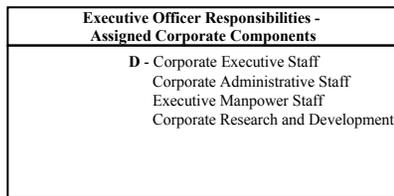
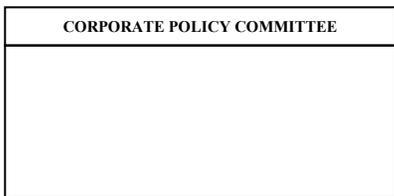
Assets ('72).....\$7,000,000,000

Sales ('72).....\$10,000,000,000

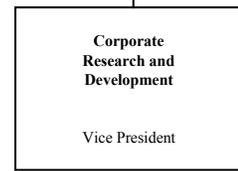
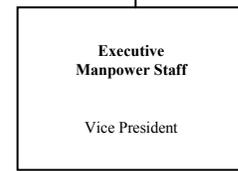
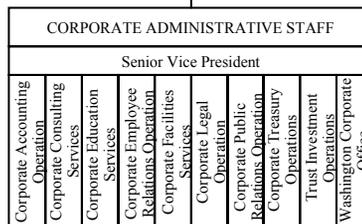
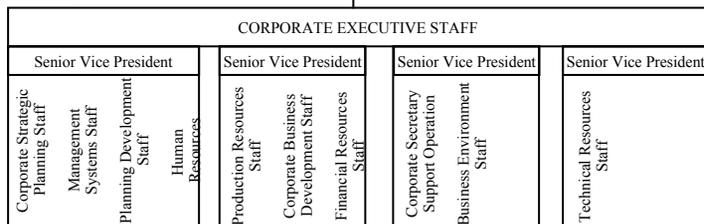
GENERAL ELECTRIC COMPANY ORGANIZATION CHART 2/1/73

SHARE OWNERS

BOARD OF DIRECTORS

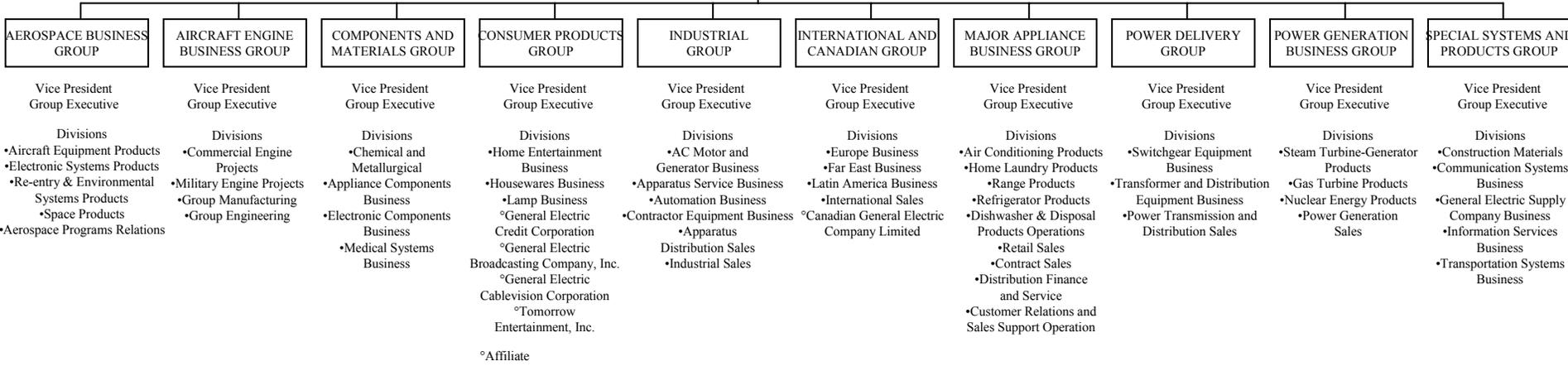


CORPORATE COMPONENTS



Regional Vice Presidents and Commercial Vice President report to Vice President - Corporate Public Relations.

OPERATING COMPONENTS



Partial Representation of the Organization Structure of GE -1979

(from an Original Company Document)

Operational organization levels

Strategic planning process levels

Corporate

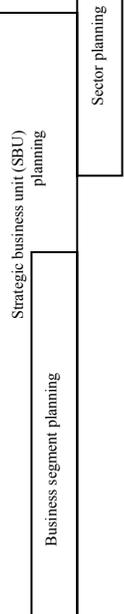
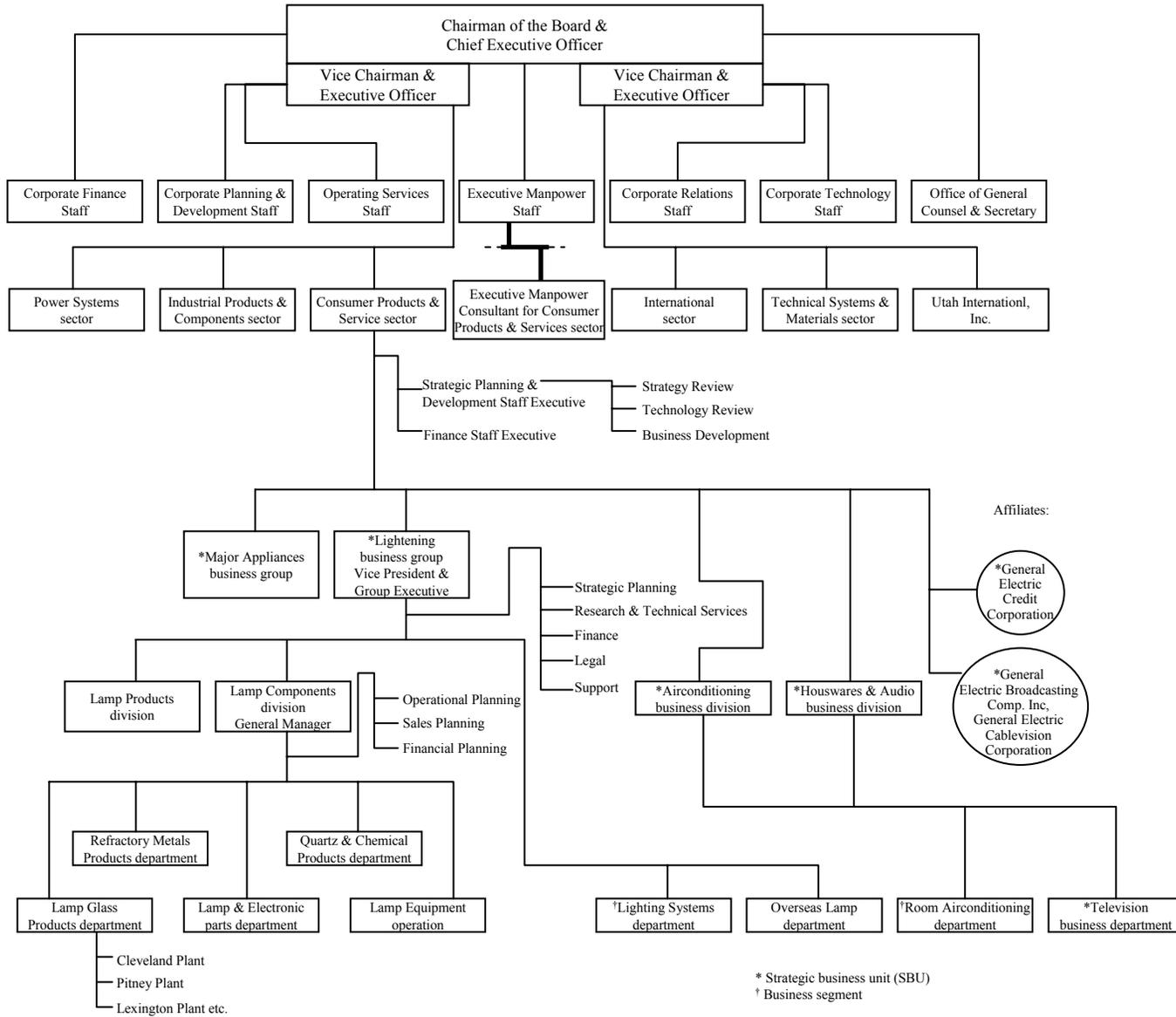
Sector

Group

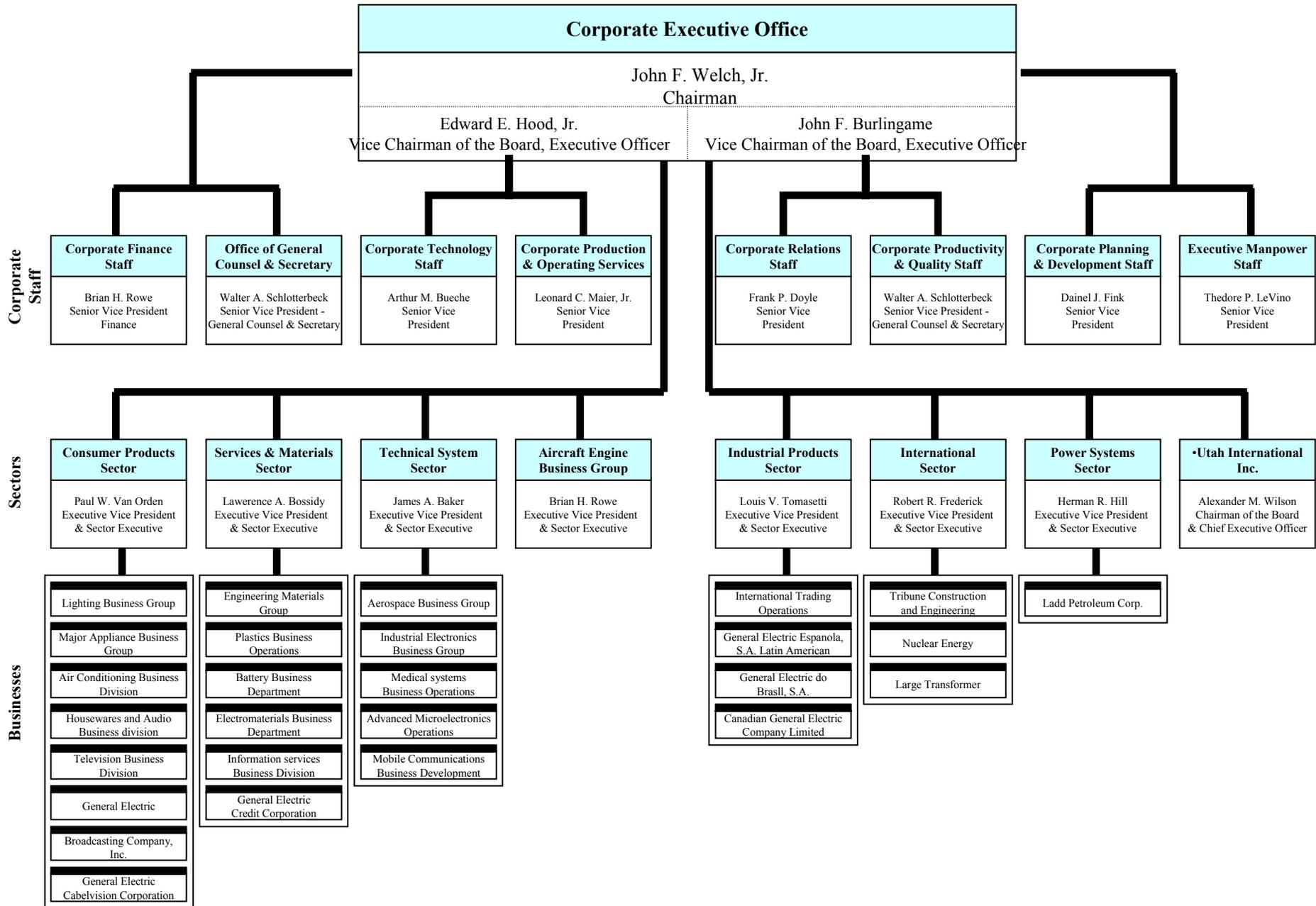
Division

Department

Sections, plants & other operating facilities



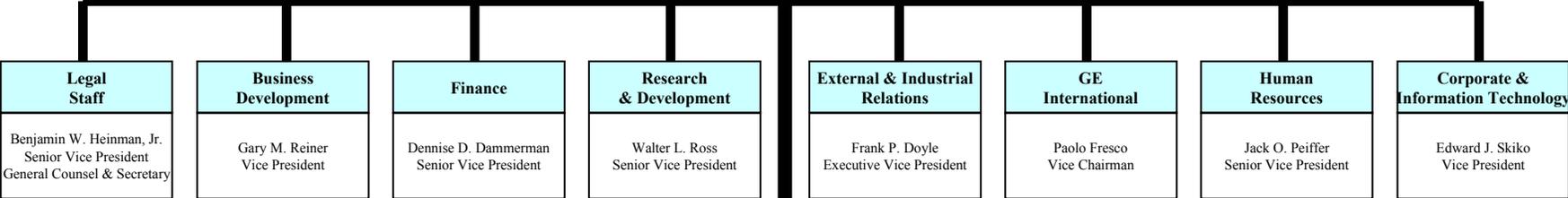
GE Organization 1981



GE Organization 1992

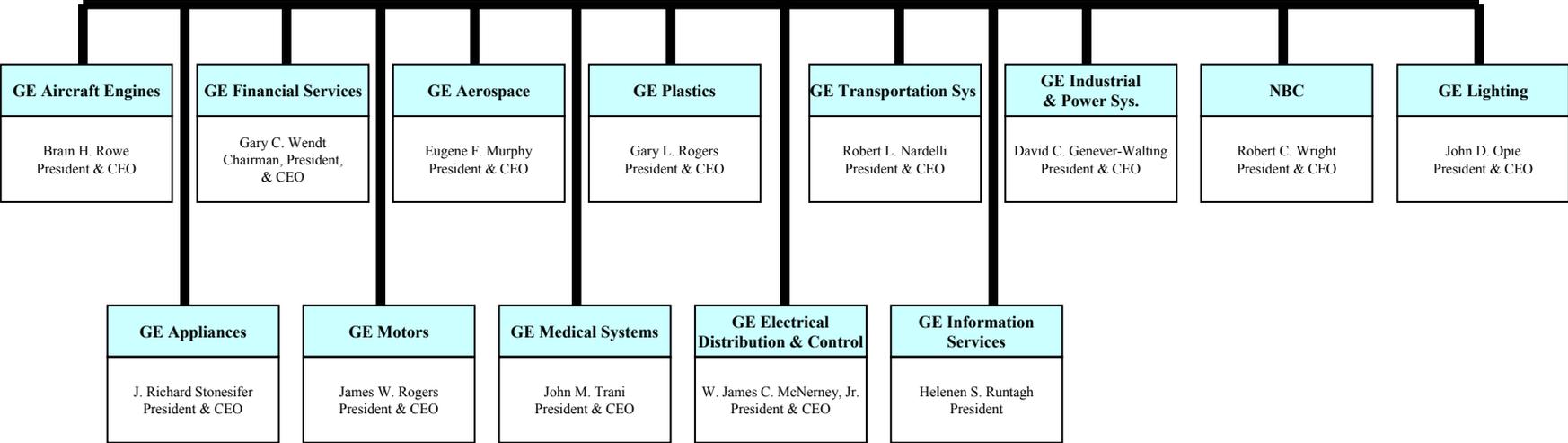
Corporate Executive Office		
John F. Welch, Jr. Chairman		
Edward E. Hood, Jr. Vice Chairman	Frank P. Doyle Executive Vice Chairman	John F. Burlingame Vice Chairman

Corporate Staff

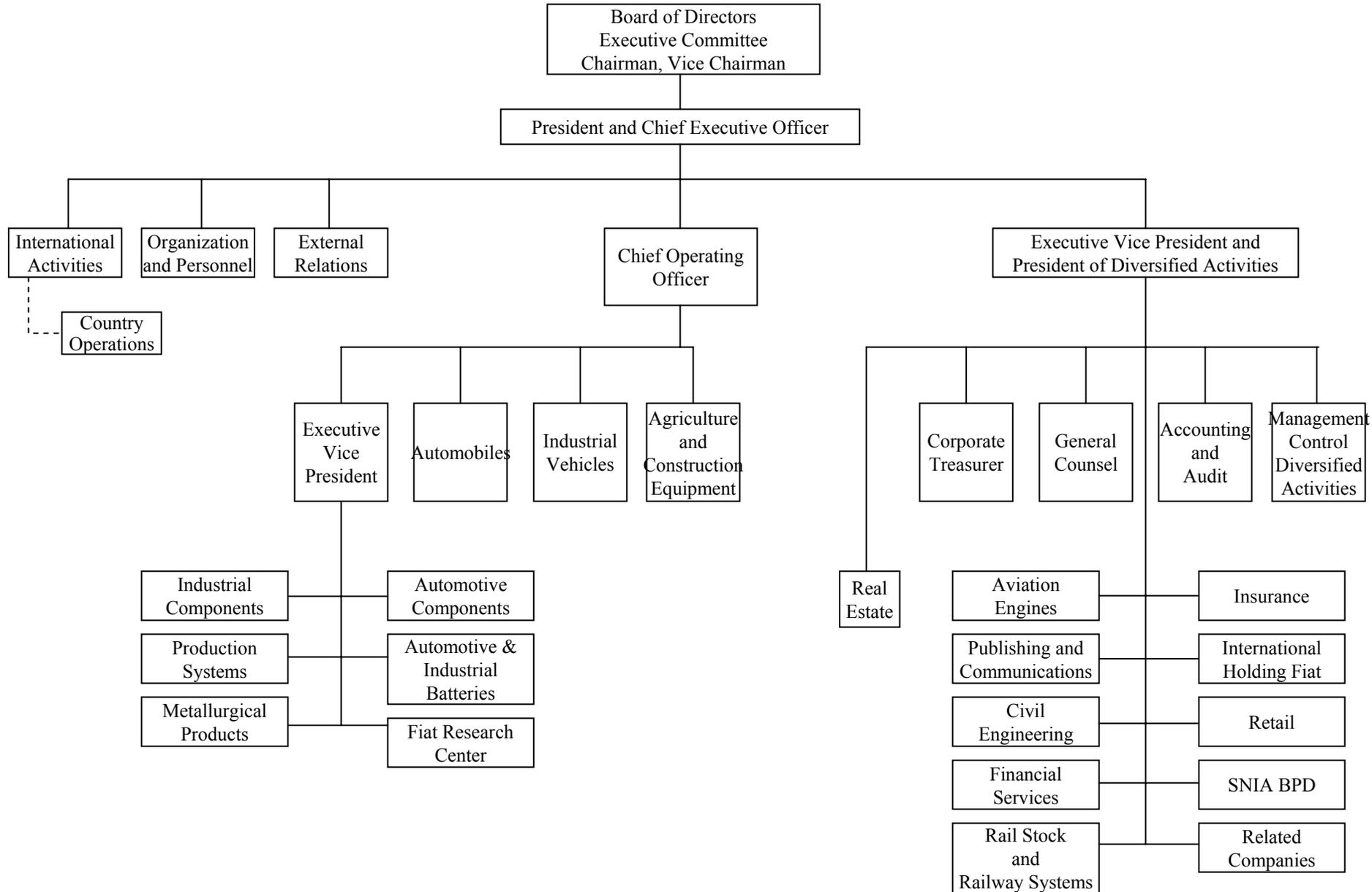


Sector Layers Taken Out

Businesses



Fiat Group Structures



Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M)

May 1, 1972

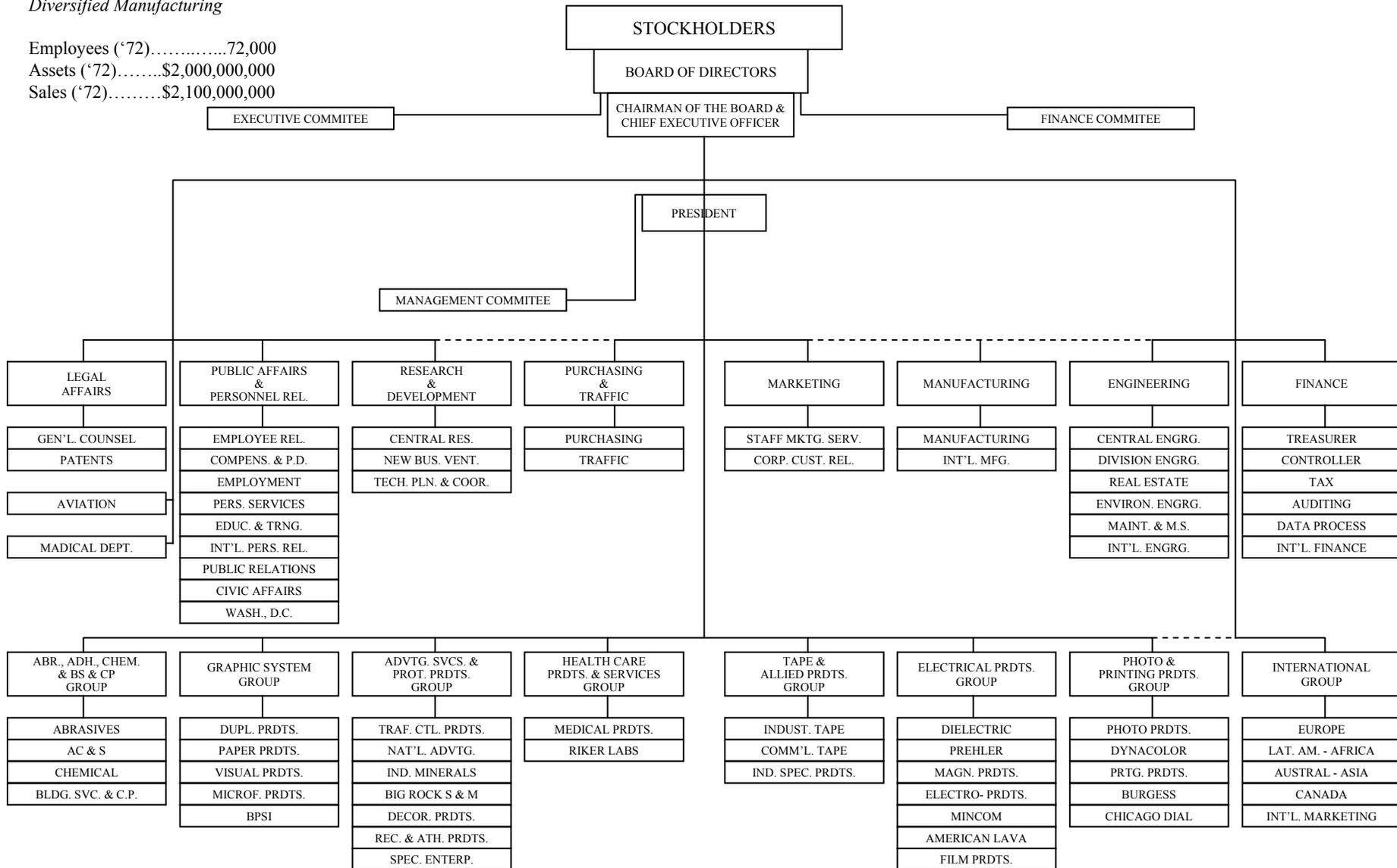
MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING COMPANY

Diversified Manufacturing

Employees ('72).....72,000

Assets ('72).....\$2,000,000,000

Sales ('72).....\$2,100,000,000



Minnesota Mining & Manufacturing Company

MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING COMPANY Typical Operating Division organization

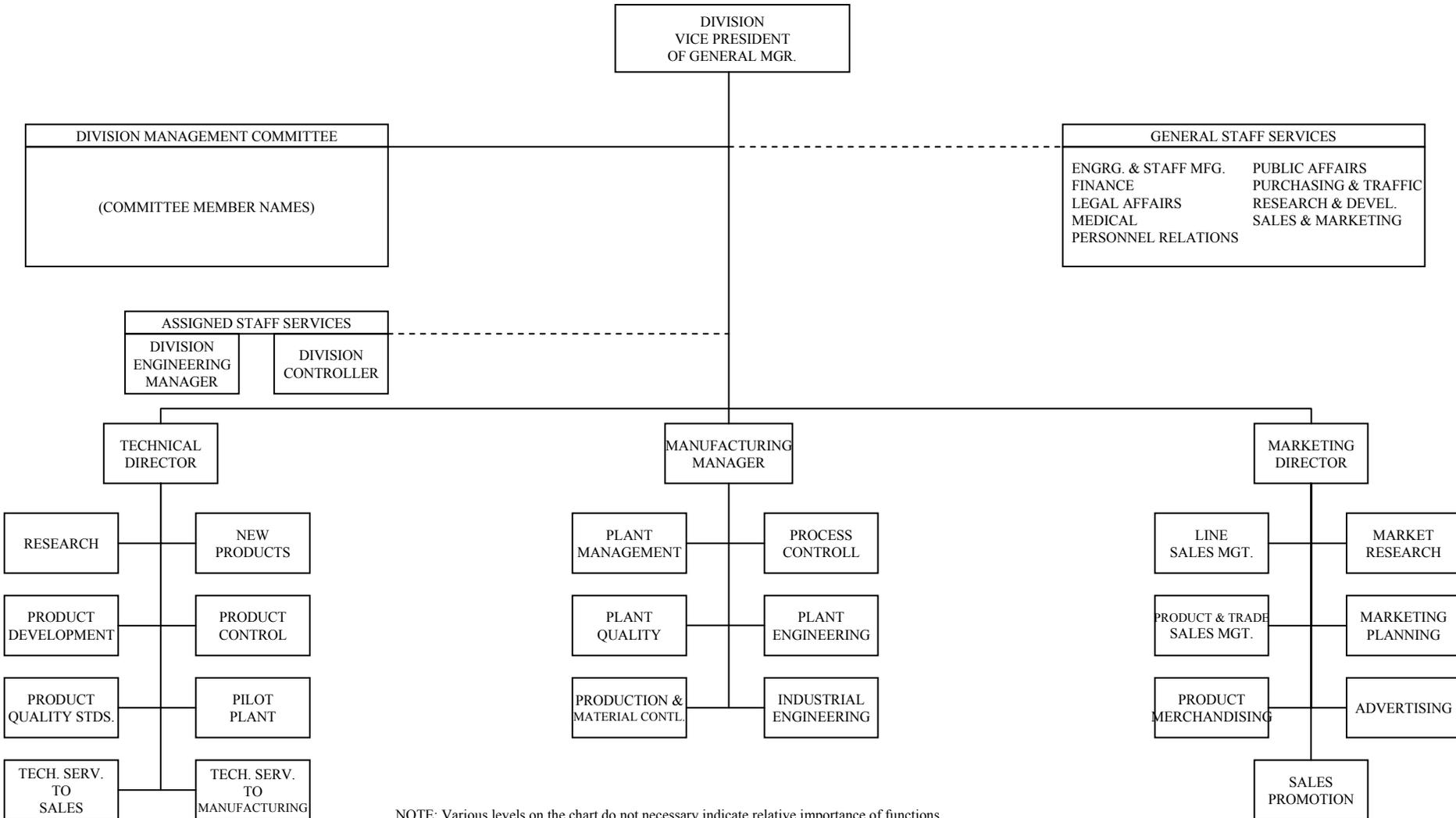
February 1970

Diversified Manufacturing

Employees ('72).....72,000

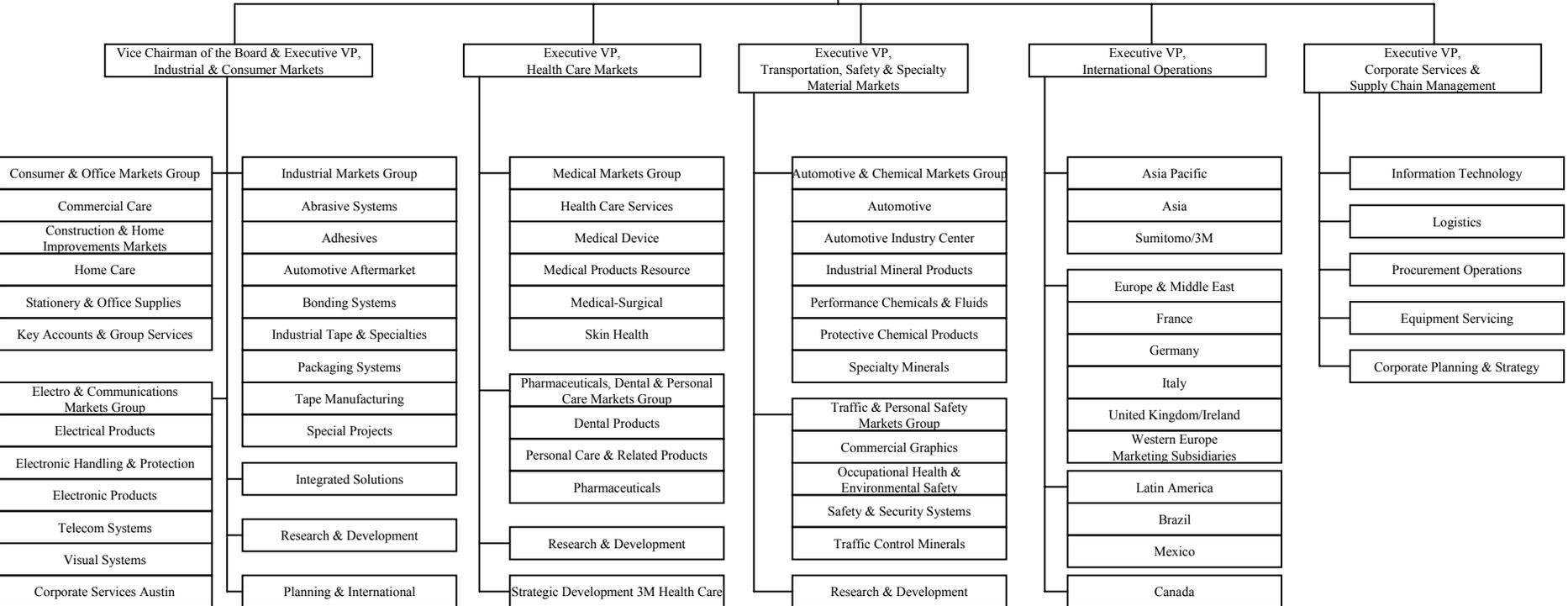
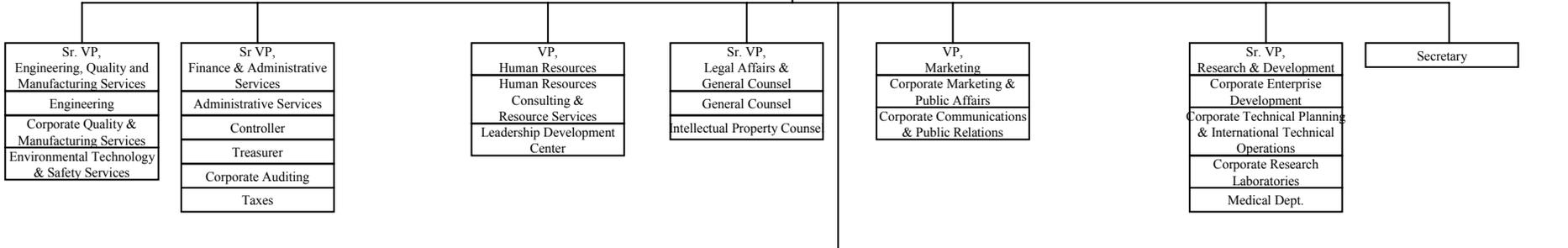
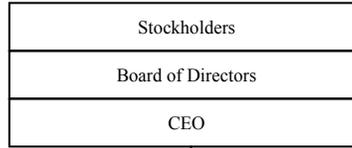
Assets ('72).....\$2,000,000,000

Sales ('72).....\$2,100,000,000



NOTE: Various levels on the chart do not necessary indicate relative importance of functions.

Minnesota Mining and Manufacturing Company

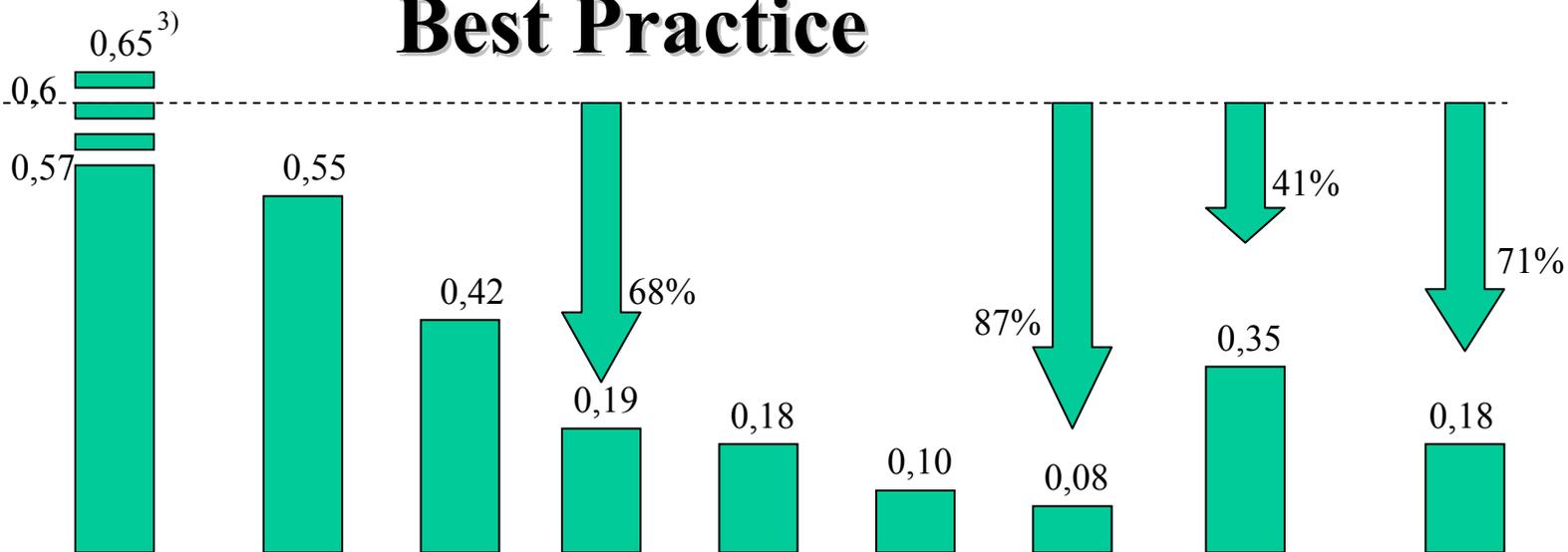


1970-е гг. - отработка механизмов управления СЗБ

(Пример: 10 поддерживающих механизмов ARA)

1. Бизнес-план как контракт между корпорацией и руководителем СЗБ
2. Кодекс ведения корпоративного бизнеса
3. Владение акциями как система стимулирования управленческих кадров
4. Создание Совета президентов СЗБ отдельно от Правления корпорации
5. Дополнительные системы стимулирования менеджмента, помимо владения акциями
6. Ежегодный мониторинг качества управления и системы подготовки кадров
7. Упор на использование системы внутреннего подбора управленческих кадров
8. Независимая экспертиза качества удовлетворенности клиентов СЗБ
9. Единая система социальных льгот и пенсионных программ
10. Департамент внутреннего аудита как контролирующий орган

Корпоративная штаб квартира versus Best Practice



Штаб квартира	Σ по штаб квартирам DB + BU's	Dt. Babcock	Mannesmann	GE	VEBA ¹⁾	VAG ¹⁾	ABB	Среднее	«Лучший квартирант»
Персонал штаб квартиры	1 650 1 900 ³⁾	200	600	550	251	71	170		
Всего работников	288,150 ⁴⁾	36,200	141,500	284,000	141,500	74,190	215,000		

Исследование штаб квартиры Ashridge (29 промышленных компаний, более чем 25,000 рабочих)

1) = Финансовый холдинг
 2) = Распределение: 15% Финансовых холдингов, 65% Мульти-Бизнесов - Штаб квартиры со стратегическим контролем, 20% оперативных штаб квартир
 3) = incl. Сервисный центр
 4) = Показатели рабочей силы на 30 июня 1996 (288,150 рабочих, из них 222,150 в Германии, 66,000 в других странах; задействованная рабочая сила: 268,150 рабочих)

Обзор 10 моделей управления

- 1 Финансовый холдинг существующих корпоративных подразделений
- 2 Финансовый холдинг «Стратегических бизнес единиц»
- 3 Функциональная структура управления корпоративными подразделениями
- 4 Функциональный управленческий холдинг «Стратегических бизнес единиц»
- 5 Функциональный управленческий холдинг, управляющий независимыми структурами управления
- 6 Функциональная и дивизионная структура управления Группой. Первый вариант: отдельное участие в структуре управления
- 7 Функциональная и дивизионная структура управления Группой. Второй вариант: совместная структура управления дивизионами (подразделениями)
- 8 Функциональная структура управления корневыми бизнесами + филиалы
- 9 Функциональная и дополнительно дивизионная структура управления корневыми бизнесами + филиалы
- 10 Двух уровневая структура управления Группой - корневая и расширенная

Модель 1. Финансовый холдинг существующих корпоративных подразделений

- Минимальная структура управления Группой - фокусируется на портфельном управлении объединений высокого уровня
- Директора корпоративных подразделений больше не входят в структуру управления Группой (отсутствие двойных ролей)
- В структуру управления Группой входит минимум персонала, в основном она состоит из финансовых аналитиков, M&A специалистов
- Отсутствие попыток выявления общих особенностей среди компаний-членов Группы
- Определенная децентрализация ответственности в отношении структуры управления Группой
- Структура управления Группой ориентируется в основном на оптимизацию краткосрочных показателей рентабельности
- Никакого изменения «статус-кво» на корпоративном уровне подразделений (Иерархия/уровень объединения)

Модель 2. Финансовый холдинг

«Стратегических бизнес единиц»

- Минимальная структура управления Группой - фокусируется на портфельном управлении
- Директора корпоративных подразделений больше не входят в структуру управления Группой (отсутствие двойных ролей)
- В структуру управления Группой входит минимум персонала, в основном это финансовые аналитики, M&A специалисты
- Модель напоминает «классический финансовый холдинг»
- Распределение путем кластеризации
- Ответственность полностью возложена на менеджера стратегической бизнес единицы
- Определенная децентрализация ответственности в отношении структуры управления Группой
- Структура управления Группой в большей степени ориентирована на оптимизацию краткосрочной рентабельности
- Растворение много-уровневой холдинговой структуры с меньшей степенью объединения и большим уровнем «прозрачности»

El Paso Energy Corporation

В списках New York Stock Exchange, одна из основных газо-добывающих компаний, с собственной крупной сетью распределения

1001 Louisiana St.
Houston, TX 77002-5083
Phone: (713) 757-2131 **Fax:** (713) 420-4417
Web: www.epng.com

Primary SIC: 4925 - Mixed, Manufactured, or Liquefied
Petroleum Gas Production and/or Distribution
Primary NAICS: 22121 - Natural Gas Distribution



Модель 3. Функциональная структура управления корпоративными подразделениями

- Разделение выделенных (направлений) компетенций и оперативного контроля
- Структура управления Группой состоит только из функциональных подразделений без оперативной ответственности
- Корпоративные подразделения как независимые единицы со своими стратегическими финансовыми целями
- Генеральные директора подразделений отчитываются перед советом директоров Группы
- Директора подразделений больше не входят в структуру управления Группой (отсутствие двойной роли)
- Сохранение множественных иерархических уровней и уровней объединения
- Уровень «сложности» всей организации не понижается

DTE Energy Company

DTE - Холдинг, включающий в себя отделения Detroit Edison electric и другие компании-филиалы смежных отраслей

2000 Second Ave.
 Detroit, MI 48226-1279
Phone: (313) 235-4000 **Fax:** (313) 235-0223
Web: www.dteenergy.com

Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 221122 - Electric Power Distribution



Модель 4. Функциональный управленческий холдинг «Стратегических бизнес единиц»

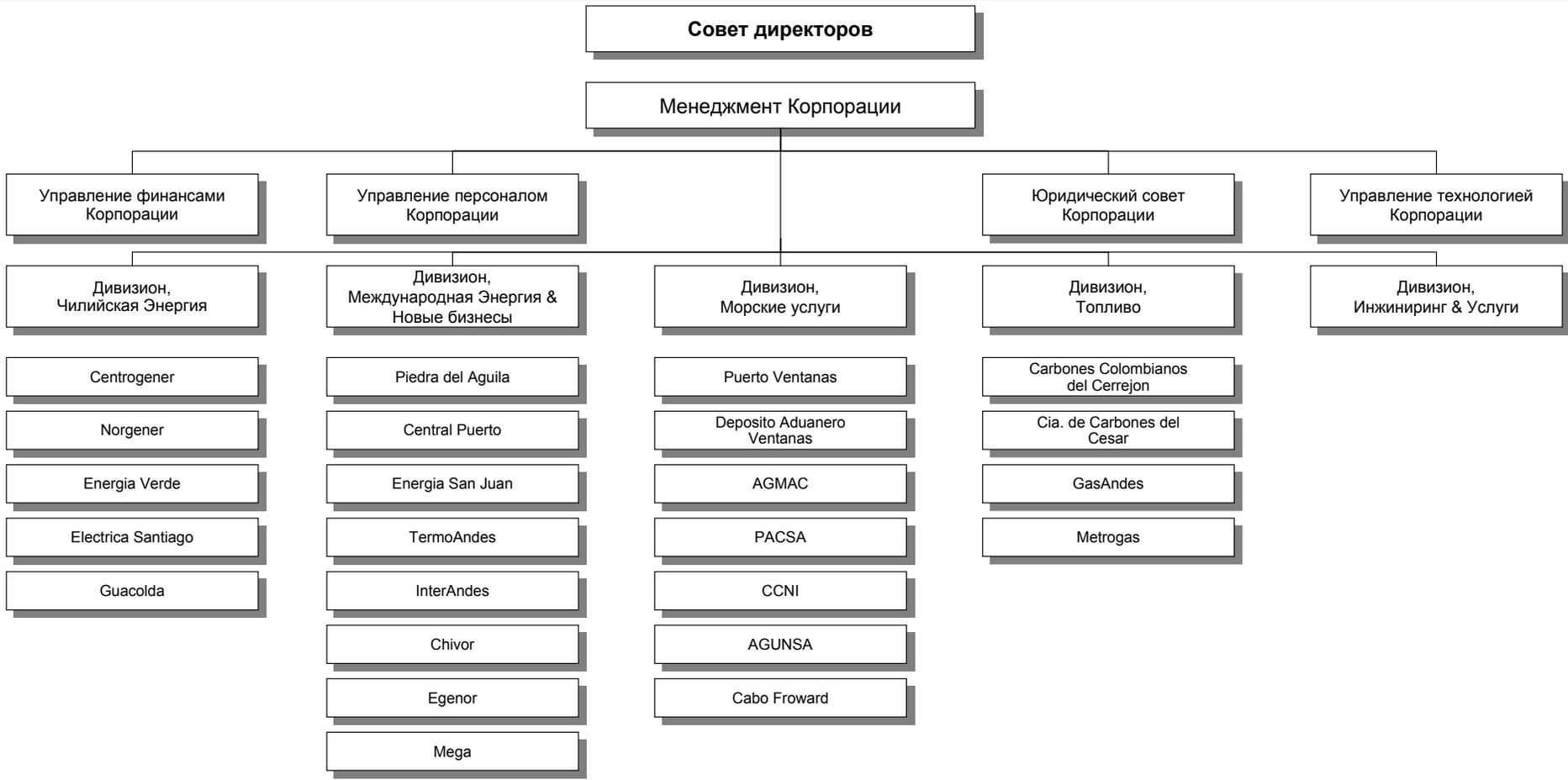
- Разделение выделенных (направлений) компетенций и оперативного контроля
- Структура управления Группой состоит только из функциональных подразделений без оперативной ответственности
- Менеджеры бизнес единиц отчитываются перед общим советом директоров Группы (удаление корпоративных подразделений)
- Распределение путем кластеризации
- Ответственность полностью возложена на менеджера стратегической бизнес единицы
- Возможность прямого стратегического финансового влияния всеми членами структуры управления Группы на отдельную стратегическую бизнес единицу
- Растворение много-уровневой холдинговой структуры с меньшей степенью объединения и большим уровнем «прозрачности»
- Очень широкие властные полномочия
- Менеджеры СБЕ не имеют индивидуальных связей с советом директоров Группы

Gener S.A.

Gener - приватизированная производственно-сбытовая компания, обслуживающая рынок энергетики четырех стран Латинской Америки

Miraflores 222, Piso 7
 Santiago, Chile
Phone: +56-2-686-8000 **Fax:** +56-2-686-8668
Web: www.gener.com

Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 221112 - Fossil Fuel
 Electric Power Generation
E-mail: gener@gener.com



Модель 5. Функциональный управленческий холдинг, управляющий независимыми структурами управления

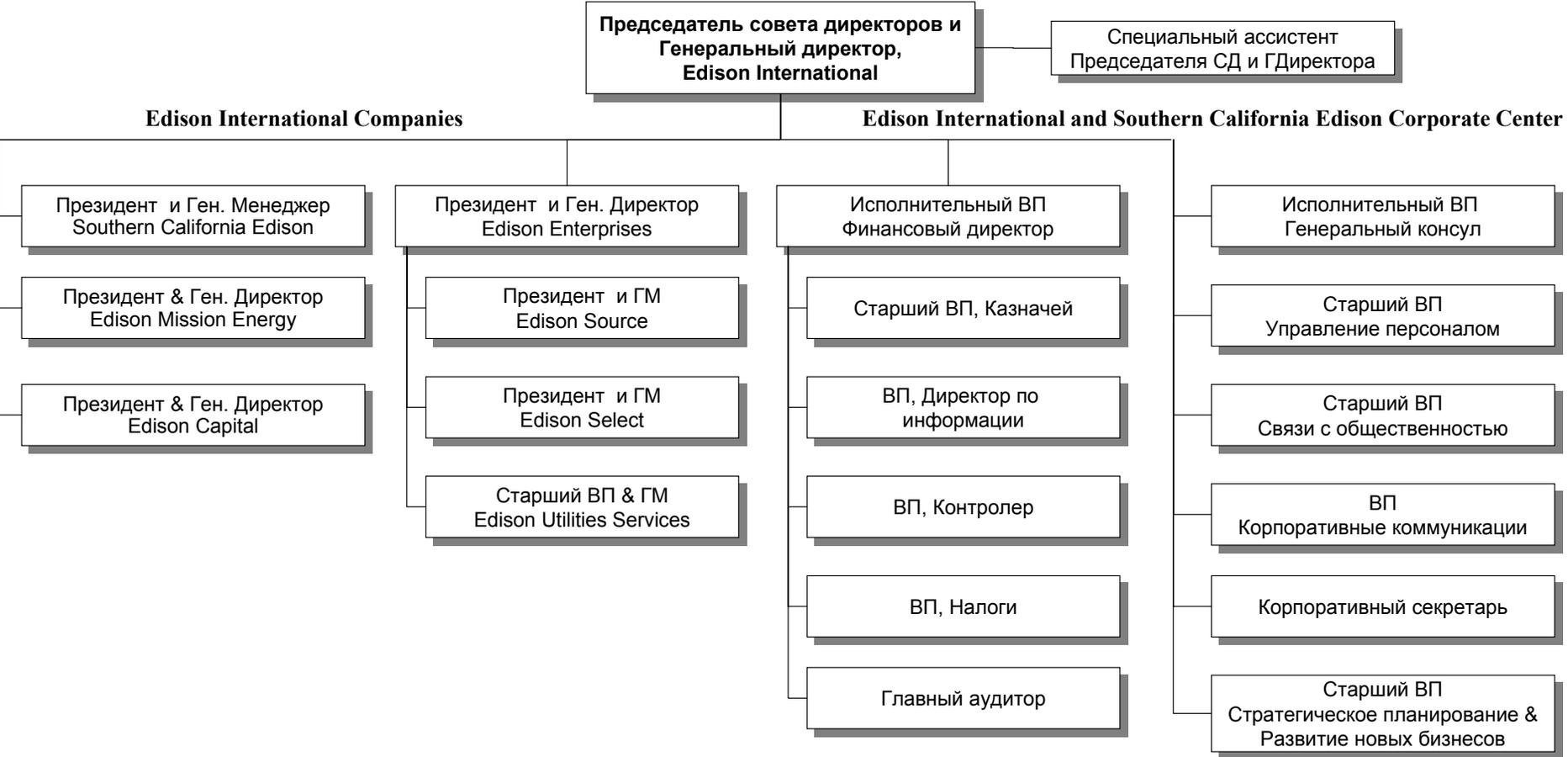
- Разделение выделенных (направлений) компетенций и оперативного контроля
- Кластеризация и управление кластерами осуществляется отдельными членами структуры управления
- Функциональная структура управления Группой
- Удаление корпоративных подразделений
- Менеджеры СБЕ отчитываются перед общим советом директоров Группы, дополнительным «надзирателем» «кластера» бизнеса
- Ответственность полностью возложена на менеджера стратегической бизнес единицы
- Возможность прямого стратегического финансового влияния всеми членами структуры управления Группы на отдельную стратегическую бизнес единицу
- Отсутствие многоуровневой холдинговой структуры
- В целом структура управления Группой имеет громадную «ширину» управления

Edison International

EI - Холдинг, включающий в себя Southern California Edison, а также различные международные предприятия энергетической отрасли

P.O. Box 400
 Rosemead, CA 91770
Phone: (626) 302-1212
Web: www.edison.com

Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 221122 - Electric Power Distribution



Модель 6. Функциональная и дивизионная структура управления Группой (раздельное участие в структуре управления)

- Менеджеры СБЕ отчитываются перед формальным старшим, входящим в структуру управления Группой ДБ
- Нет многоуровневой холдинговой структуры, строгое сокращение «сложности» и повышение «прозрачности»
- Различные роли структуры управления Группой (функциональная и дивизионная)
- Генеральные директора в своих подразделениях также используют управленческий персонал - функциональные директора и минимальный собственный аппарат
- Удаление корпоративных подразделений и бизнес направлений (заменены кластерами)
- Больше нет двойных ролей
- Генеральный директор подразделения и менеджер СБЕ несут ответственность за результат
- Ответственность за бизнесы распределяется среди компаний-членов структуры управления Группы
- Уровни иерархии и объединения сведены к минимуму, относительно небольшая «сложность» всей Группы

Число занятых 39,000
Объем продаж 30,000,000,000

Chevron Corporation
Акционеры

Совет Директоров

Специализированные комитеты при Совете Директоров

- Комитет по аудиту
- Выдвижение в Совет Директоров и Комитет правления
- Комитет вознаграждения менеджмента
- Комитет публичной политики

Исполнительный комитет

Председатель Совета Директоров

Заместитель председателя Совета Директоров

Заместитель председателя Совета Директоров

ВП и Финансовый директор

Секретарь
ВП, Связи с общественностью

ВП и Президент, Chevron Overseas Petroleum Inc.

ВП и Президент, Chevron U.S.A. Production Company

ВП, Управление персоналом & Качеством

ВП, Технология & Мониторинг среды

ВП и Президент, Chevron Chemical Company

Президент, Chevron Pipe Line Company

ВП и Казначей
Диспетчер
Советник по налогам

ВП и Ген. консул
ВП, Стратегическое планирование

American Overseas Petroleum Limited (Indonesia) - Совместное предприятие (СП)

P.T. Caltex Pacific Indonesia - СП

Президент, Chevron Canada Resources Limited

Dynegy Inc.

Президент, Chevron Environmental Management Company
Президент, Chevron Informational Tech. Company

Президент, Chevron Petroleum Technology Company

Президент, Chevron Research and Technology Company

ВП и Президент, Chevron Products Company

ВП и Президент, Chevron Services Company

Президент, Chevron Canada Limited

Авиационные услуги

Президент, Chevron Shipping Company

Президент, P&M Coal Mining Company

Проект ресурсов

Совместное предприятие - Caltex Petroleum Corporation

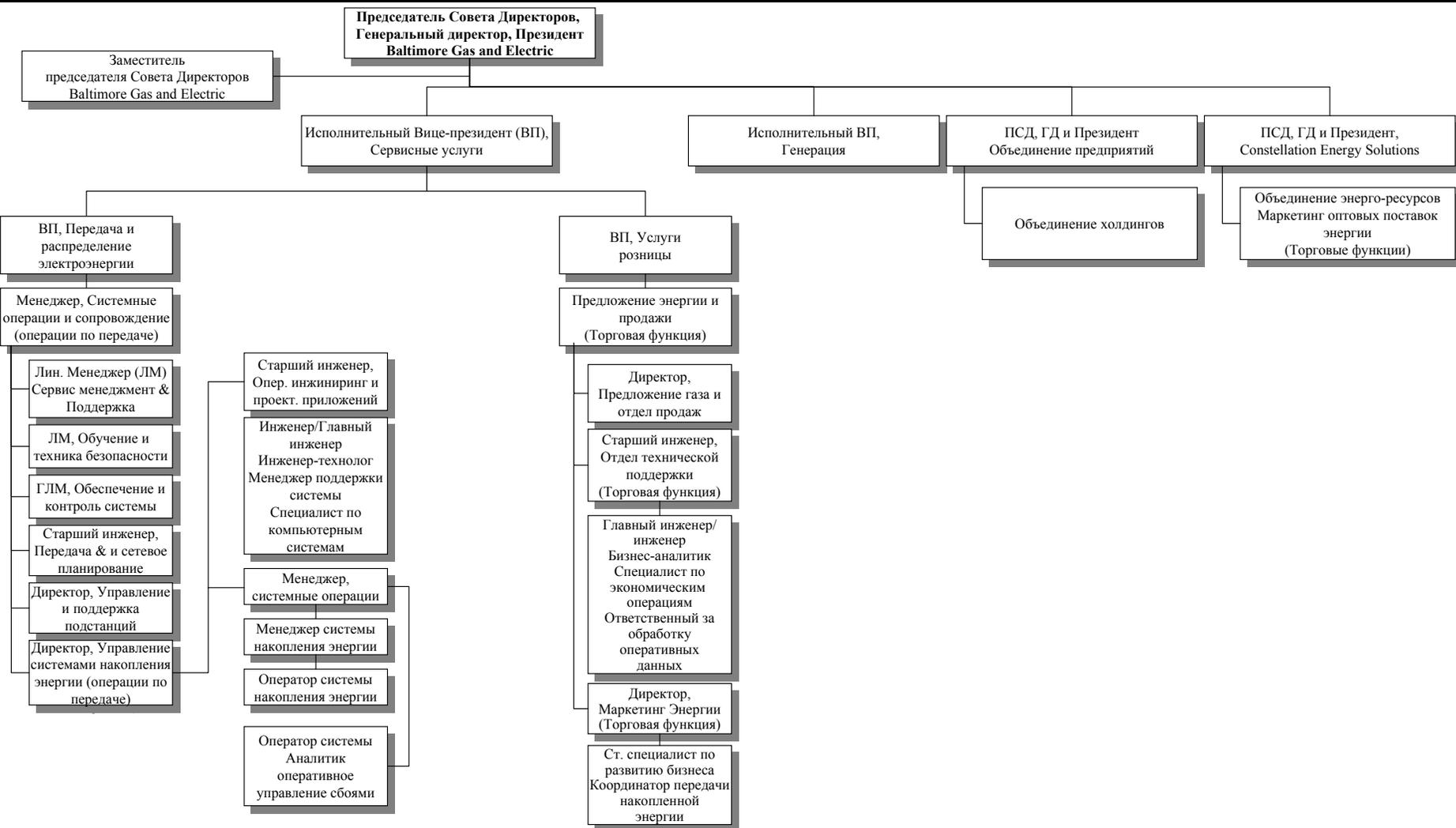
Модель 7. Функциональная и дивизионная структура управления Группой (совместная структура управления дивизионами)

- Двойной характер ответственности функциональная и дивизионная
- Генеральный директор (совет директоров) ответственен за управление подразделениями, которые в свою очередь имеют свой управленческий аппарат - директора подразделений и менеджеры СБЕ
- Нет многоуровневой холдинговой системы
- Удалены корпоративные подразделения и бизнес направления (заменены кластерами)
- Ответственность за результат ложится на Генерального директора подразделения / функционального директора и менеджера СБЕ
- Менеджер СБЕ отчитывается перед формальным старшим, входящим в структуру управления Группой ДБ
- Нет двойных ролей в практике оперативного управления
- Менеджеры СБЕ контактируют с членами структуры управления Группы ДБ
- Относительное уменьшение «сложности» и повышение прозрачности
- Чрезвычайно широкая структура управления компаний-членов Группы с функциональной и дивизионной ответственностью
- Опасность конфликта интересов
- Модель предполагает сложную и обширную структуру полномочий

BGE, входящая в состав Constellation Energy Group, занимает 12-ое место в США среди крупнейших диверсифицированных компаний по объемам рыночной капитализации

39 W. Lexington St.
 Baltimore, MD 21201
Phone: (410) 783-5920 **Fax:** (410) 234-5367
Web: www.bge.com

Primary SIC: 4931 - Electric & Other Services Combined
Primary NAICS: 221112 - Fossil Fuel
 Electric Power Generation



Модель 8. Функциональная структура управления корневыми бизнесами + филиалы

- Функциональная структура управления Группой
- Управление корневыми бизнесами объединено с управлением корпорацией в целом (удалены корпоративные единицы)
- Не корневой бизнес управляется дивизионной структурой «филиалов»
- Нет двойных ролей
- Менеджеры СБЕ отчитываются перед советом директоров всей Группы, кроме Генеральных директоров «филиалов», они отчитываются перед членом структуры управления Группы, ответственным за «Филиалы»
- Ответственность возлагается на менеджеров СБЕ
- Разделение отдельных (направления) компетенций и оперативной ответственности
- Нет многоуровневой холдинговой структуры
- Уровни иерархии и объединения сведены к минимуму, небольшая «сложность» в целом
- Основной упор на корневой бизнес (а не на сбалансированный портфель бизнесов)

Модель 9. Функциональная и дополнительно дивизионная структура управления корневыми бизнесами + филиалы

- По корневым бизнесам структура управления подразделяется на функциональный и дивизионный уровни и один директор, ответственный за филиалы
- Управление корневыми бизнесами объединено с управлением корпорацией в целом (удалены корпоративные единицы)
- Нет двойных ролей
- Не корневой бизнес управляется дивизионной структурой управления «филиалами»
- Генеральный директор, ответственный за управление подразделениями имеет свой функциональный управленческий аппарат
- Менеджер СБЕ отчитывается непосредственно перед Директором (членом совета директоров), ответственным за подразделения или филиалы
- Ответственность за результат ложится на Генерального директора подразделения / функционального директора и менеджера СБЕ
- Нет многоуровневой холдинговой структуры
- Уровни иерархии и объединения сведены к минимуму, небольшая «сложность» в целом
- Четко определенная система делегирования полномочий для каждого бизнеса
- Основной упор на корневой бизнес (а не на сбалансированный портфель бизнесов)

Модель 10. Корневая и расширенная структура управления

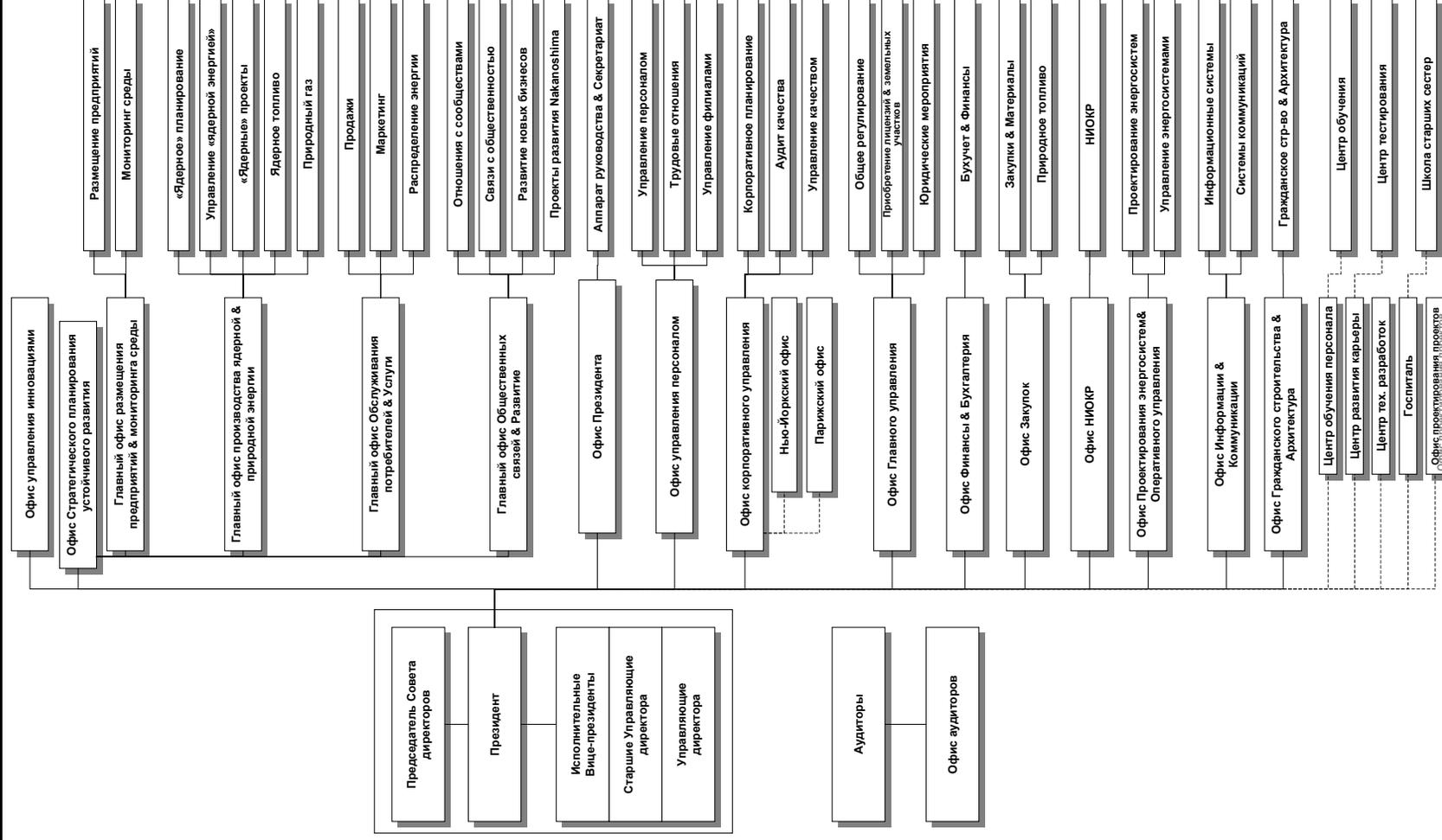
- Двух-уровневая структура управления
- В совете директоров (структуре управления) представлены только функциональные подразделения не несущие оперативной ответственности
- Корпоративные единицы заменены кластерами
- Удалены подразделения (дивизионы)
- Разделение отдельных (направления) компетенций и оперативной ответственности
- Полномочия Генерального директора СБЕ не пересекаются с зоной ответственности директоров функционального уровня и не отменяют ее
- Генеральный директор СБЕ представляет промежуточное звено между советом директоров Группы и Директорами СБЕ, образует дополнительный уровень объединения

The Kansai Electric Power Co., Inc

Кансай - вторая по величине компания в Электроэнергетике в Японии

3-22Nakanoshima 3-chome
Kita-ku, Osaka 530-8270, Japan
Phone: +81 06 441-8821 Fax: +81 06 441-8598

Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 22112 - Fossil Fuel
Electric Power Generation



Новая стратегическая архитектура

Стратегические императивы

- Ускорение «стратегических часов»
- Непредсказуемый жизненный цикл отрасли
- Фрагментация рынков
- Глобализация деятельности
- Особая важность «ключевых отношений» с внешней средой

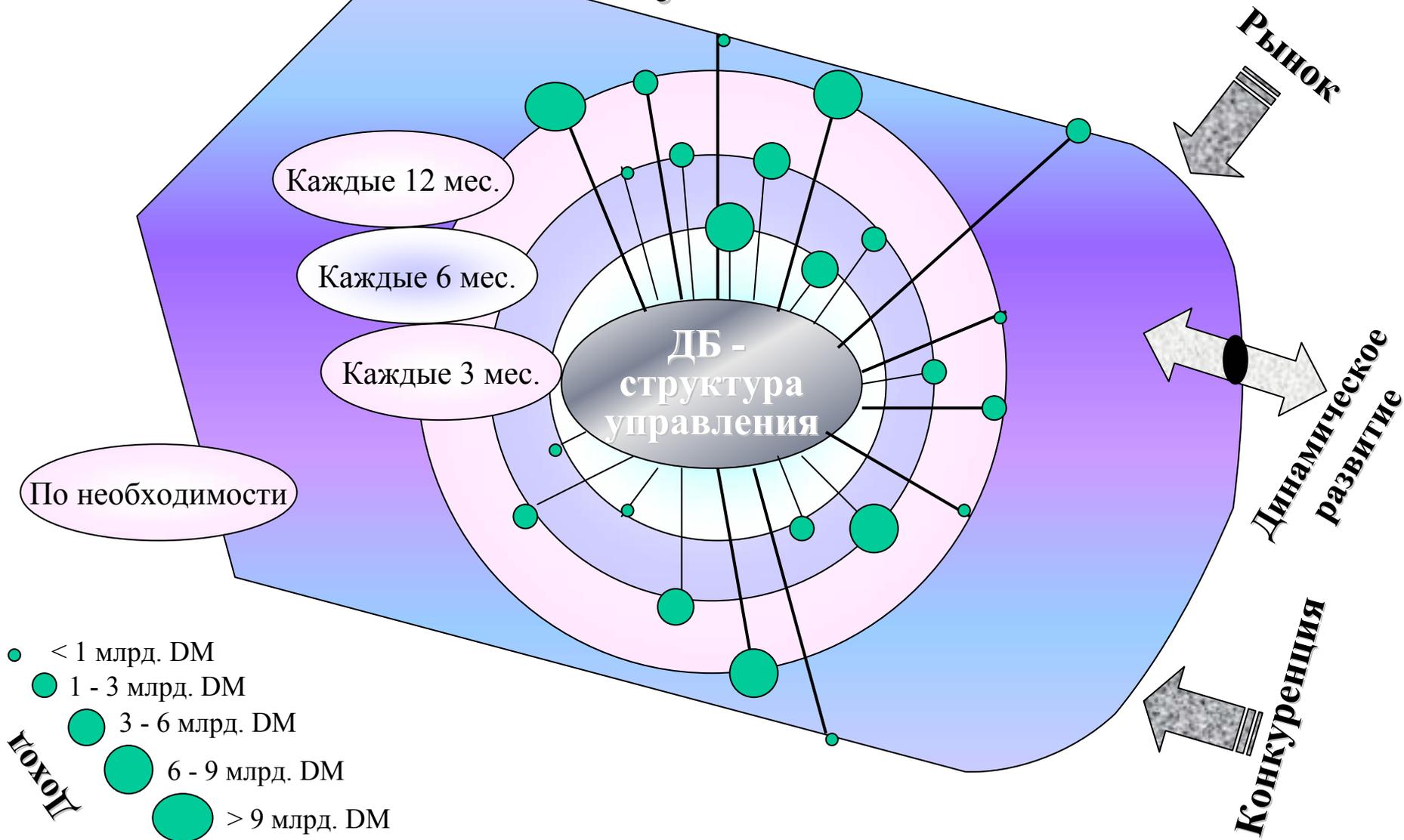
Организационные вызовы

- Ускорение «организационных часов»
- Усилить рыночную гибкость
- Укрепить инновационную деятельность;
- ***Создать разнообразие структур внутри одной организации***
- Фокусировка набора бизнесов с разнообразными моделями бизнесов
- Укреплять внутреннее культурное единство компании

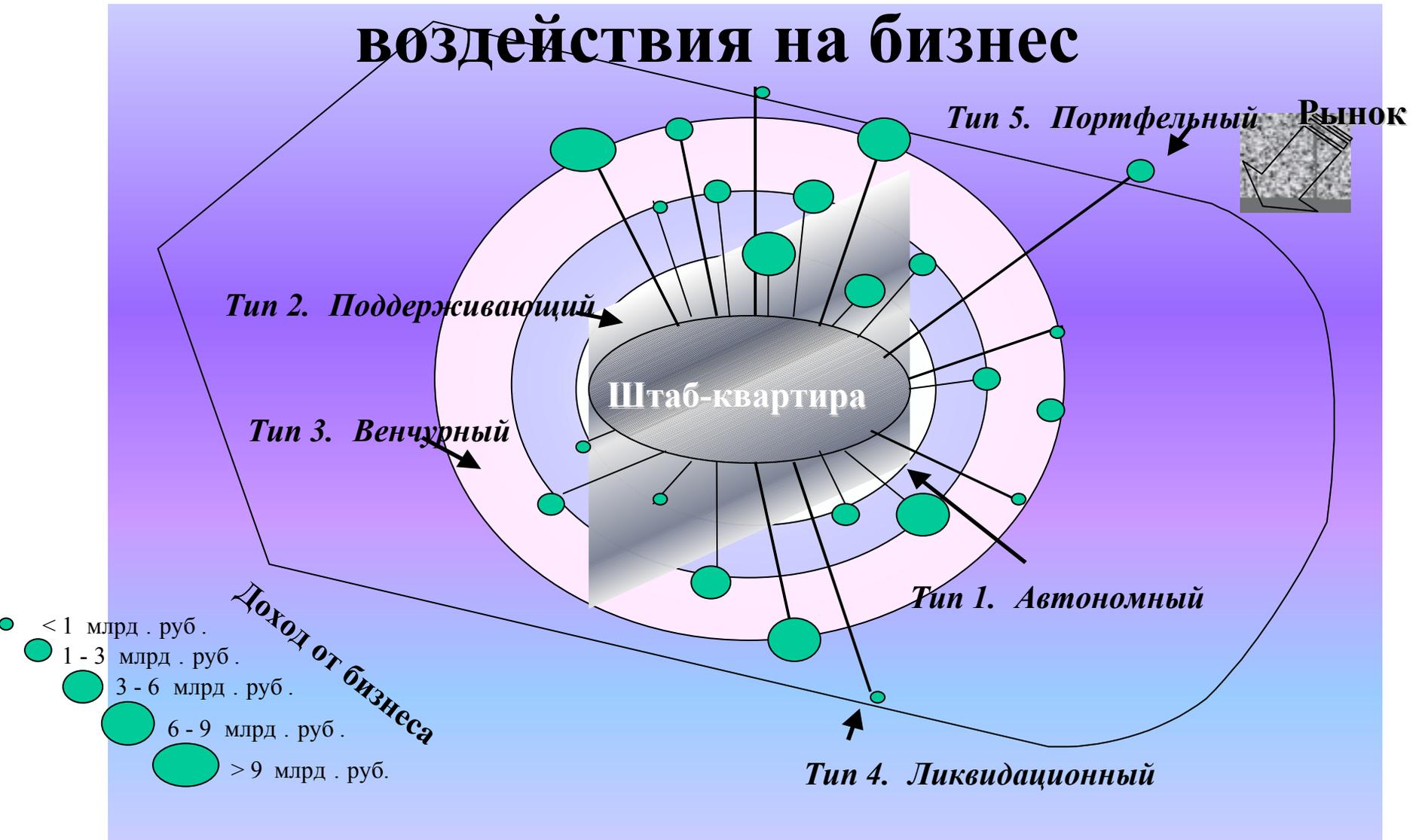
Тенденции развития корпораций с середины 1990-х гг.

- Разделение уровня стратегии собственника, стратегии корпорации и стратегии бизнеса
- Разделение владения активами, управления активами и управления операциями
- Возврат к «корневым компетенциям» в общем построении портфеля
- Учет «родительских преимуществ» при развитии портфеля
- Многообразие типов структур внутри отрасли
- Каждая СЗБ - инвестиционный проект, оцениваемый по EVA и т.п.

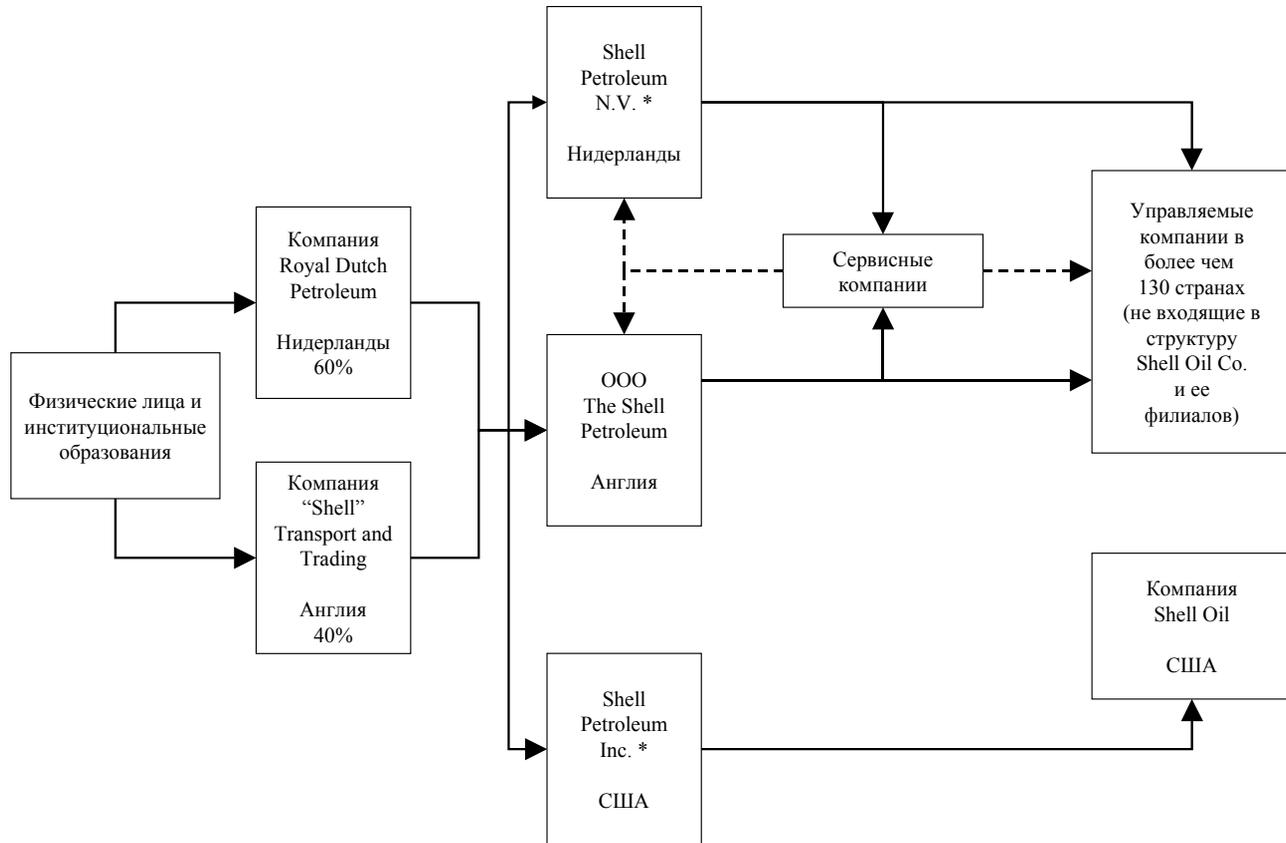
Динамический менеджмент - Базовая «Спутниковая» модель



Спутниковая модель с видами воздействия на бизнес

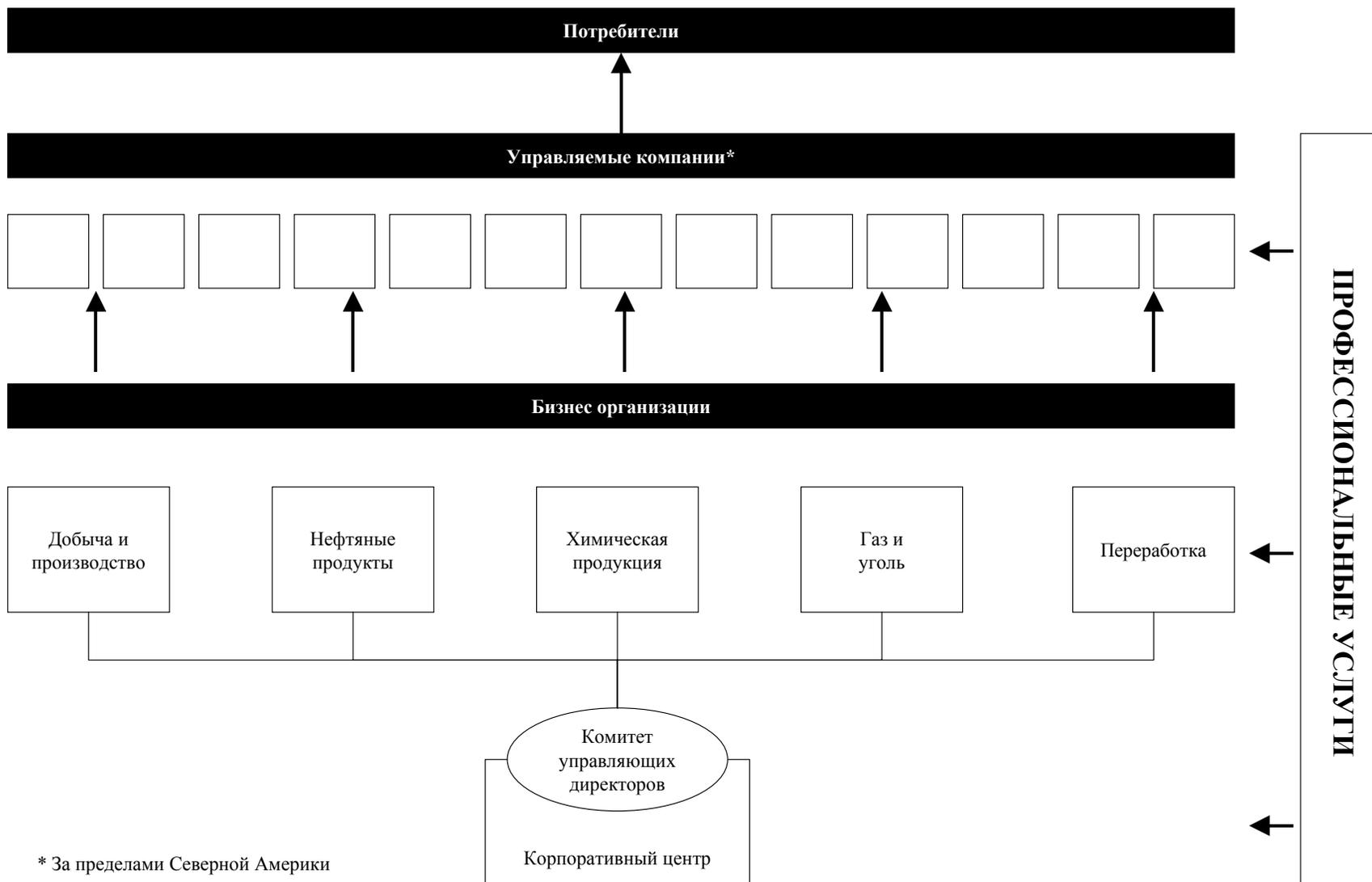


Структура Royal Dutch/Shell Group



* Shell Petroleum N.V. владеет долей в капитале Shell Petroleum, Inc. без права контроля, но обеспечивающая поток дивидендов

Корпоративная структура Royal Dutch/Shell Group of Companies



* За пределами Северной Америки

РЕКОМЕНДУЕМОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

