

УДК 338.262.3

Заведующий кафедрой А.И. Хорев

(Воронеж. гос. ун-т инж. технол.) кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга

E-mail: gnu_iniish@mail.ru

ведущий экономист Т.В. Лутченко

(ОАО «Концерн «Созвездие»)

E-mail: orderly@yandex.ru.

Head of department A.I. Khorev

(Voronezh state university of engineering technology) Department of economic security and financial monitoring

E-mail: gnu_iniish@mail.ru

lead economist T.V. Lutchenko

(JSC "Concern" Sozvezdie ")

E-mail: orderly@yandex.ru.

Сущность стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру

The essence of strategy development company in the integrated structure

Реферат. В начале статьи определена целесообразная последовательность рассмотрения сущности стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру. Затем рассмотрены отдельно понятия «стратегии», «развитие предприятия» и «интегрированная структура» применительно к предприятиям, входящим в интегрированную структуру, в отличие от стратегий развития автономно работающих предприятий. Применительно к понятию сущности стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру, установлены функции, которые должна выполнять подобная стратегия. Затем определены шесть стадий, характеризующих порядок разработки стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру. Приведенный в статье анализ позволил дать комплексное определение понятия сущности стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру. В соответствии с комплексным определением стратегии развития определено ее место в иерархической структуре стратегий, состоящей из трех видов. Стратегия развития предприятия, входящего в интегрированную структуру, так же как и стратегия развития автономного предприятия, является конкурентной стратегией и разделяется на стратегии лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования на издержках. Отдельными авторами исследуются также стратегия оптимизации издержек. В соответствии с комплексным определением стратегии и ее местом в иерархической структуре в статье определены функции, выполняемые корпоративными, конкурентными и функциональными стратегиями в процессе управления предприятиями в интегрированной структуре. В статье приводятся характеристики применяемых стратегических решений на разных уровнях всех трех типов стратегий. Проведенные исследования позволяют предприятиям, входящим в интегрированную структуру, определить свое место в интегрированной структуре и характер взаимоотношений с руководством этой структуры в процессе разработки и реализации своих стратегий развития.

Summary. In the beginning of the article is defined a rational sequence of the consideration of the nature of the strategy of a company development, included into an integrated structure. Further the article describes the following items separately: "a strategy", "a development of a company", and "an integrational structure", applying them to companies included to the integrated structure; separating them from a strategy of development of an autonomous company. The article defines functions which such strategy must define, taking into consideration the nature of the strategy of the company development, included into an integrated structure. Next, the article defines six steps which describe a sequence of development of the strategy of the company development, included into an integrated structure. The analysis which is defined in the article allows determining a complete definition of essence of the strategy of the company development, included into an integrated structure. The article also defines a place of the strategy of development into the hierarchical structure of the strategies. The strategy of the company development, included into an integrated structure (as well as the strategy of development of an autonomous company) -- is a competition strategy, and it separates "strategy of leadership for costs", "differentiation strategy", and "strategy of focusing for costs". Also authors are analyzed the strategy of the cost optimization. According to the complex definition of the strategy, and the strategy's place inside the hierarchical structure, the article defines functions which corporate, competitive, and functional strategies execute during the management of companies inside an integrational structure. The article presents characteristics of applied strategic decisions at different levels of all three types of strategies. The article's researches allow companies included to the integrated structure define their place inside the integration structure, and a character of communication with the direction of this structure during the process development and implementation of their own strategy.

Ключевые слова: стратегия, интегрированная структура

Keywords: strategy, integrated structure

Для определения сущности столь сложного понятия как стратегия развития предприятия, входящего в интегрированную структуру, есть смысл рассмотреть отдельно сущность понятий «стратегия», «развитие предприятия» и понятие «интегрированная структура». Рассмотрение сущности стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру (ИС), целесообразно провести и следующей последовательности:

- определить содержание сущности понятия стратегии развития предприятия, входящего в ИС;
- определить в квалификации стратегий по уровням управления иерархической структуры место стратегии развития предприятия, входящего в ИС;
- определить функции, которые должны быть заложены в стратегии предприятий, входящих в ИС;
- определить характер принимаемых стратегических решений на разных уровнях классификаций.

Рассмотрим понятие стратегии применительно к предприятиям, входящим в ИС. По мнению авторов ни одно из многочисленных определений стратегий автономно действующих предприятий не раскрывает полностью содержания понятия стратегия предприятия, входящего в ИС, хотя ближе всего к этому понятию подходит формулировка М. Портера, суть которой состоит в том, что стратегия является искусством создания отличий от конкурентов, умением достигать конкурентных преимуществ и поддерживать их. К данному определению стратегии следует добавить уточнение, связанное с тем, что конкурентные преимущества могут быть получены предприятиями за счет его вхождения в ИС путем обнаружения взаимосвязей с другими предприятиями, входящими в ИС, действующими в смежных сферах деятельности, что отразится на снижении издержек, или дифференциации продукции.

В связи с этим сущность стратегии развития предприятия, входящего в ИС, должна выражаться по реализуемым функциям в следующих положениях:

1. Стратегия предприятия определяет направления его развития, согласованные с корпоративной стратегией и стратегиями предприятий этой структуры.
2. Стратегия предприятия координирует усилия всех его подразделений для достижения поставленных в ней целей.
3. Стратегия отражает отличительные особенности предприятия за счет его вхождения в ИС.

4. Стратегия должна быть скоординирована как с корпоративной, так и стратегиями предприятий этой структуры в части установления взаимосвязей.

5. Стратегия должна содержать мероприятия, поддерживающие конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Что касается сущности понятия «развитие предприятия», входящего в ИС, то оно должно строиться на основе оценок стратегических альтернатив развития, вырабатываемых руководством предприятия. Существует два пути развития предприятия: экстенсивный и интенсивный. Не вдаваясь в общеизвестные определения этих путей, применительно к предприятию, входящему в ИС интенсивный путь развития, связанный с изменением стратегического мышления руководства предприятия, с быстрой реакцией на изменение конъюнктуры рынка, с максимальным удовлетворением потребителей, с налаживанием взаимосвязей с другими предприятиями ИС, с решением проблем обеспечения квалифицированным персоналом.

Что касается понятия «интегрированная структура», то в условиях России оно появилось сравнительно недавно. Если американские концерны основаны на полном владении предприятиями, то западноевропейские и японские концерны состоят из формально независимых предприятий, управляемых головной компанией, которая владеет контрольным пакетом их акций. По такому принципу построено большинство ИС России, в том числе ИС концерн «Созвездие», ИС концерн «Автоматика», ИС концерн «Алмаз-Антей» и др.

Если корпоративная стратегия ИС, занимающейся многими видами бизнеса, связана с определением общего направления развития, то стратегия предприятия, входящего в ИС, определяет, каким образом ему следует действовать в конкурентной среде в рамках своего сегмента, чтобы добиться успеха. Сущность стратегии развития предприятия, входящего в ИС, определяется, по мнению авторов, по содержанию шестью стадиями, тесно связанными между собой:

1. Определение целей.
2. Выявление направлений и масштабов деятельности, т.е. широта сегментов, занимаемых предприятием, смежных с деятельностью ИС.
3. Установление причин, по которым целевые потребители станут предпочитать продукцию данного предприятия.
4. Определение конкурентных преимуществ как за счет внутренних источников, так и за счет вхождения в ИС.

5. Интеграция деятельности предприятия с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу в части использования аутсорсинга, проведения совместных работ, использования интеграции «вперед» и «назад» и т.д.

6. Осуществление взаимосвязей с предприятиями ИС, работающими в смежных сферах деятельности для снижения затрат и увеличения дифференциации продукции.

Проведенный анализ определений «стратегия предприятия», «развитие предприятия» и «интегрированная структура» позволяет определить сущность понятия «стратегия развития предприятия, входящего в ИС». Суть вышеизложенного определения сводится к следующей формулировке: «стратегия развития предприятия, входящего в ИС, – это искусство создания отличий от конкурентов, служащих основой для достижения конкурентных преимуществ и способов их долгосрочной поддержки как за счет собственных усилий предприятия,

так и, за счет вхождения в ИС путем согласованных действий как с другими предприятиями ИС, так и с материнской компанией». В соответствии с приведенным выше определением сущности понятия «стратегия предприятия, входящего в ИС», есть все основания определить место подобной стратегии развития в классификации стратегий, наиболее широко применяемых на практике. В соответствии с классификацией стратегий по уровням иерархической структуры стратегии разделяются на четыре группы:

- главная – корпоративная стратегия ИС;
- стратегия развития предприятий, входящих в ИС;
- функциональные стратегии подразделений, входящих в предприятия;
- стратегии отдельных групп сотрудников.

Приведенная выше классификация по уровням стратегий представлена на рисунке 1.

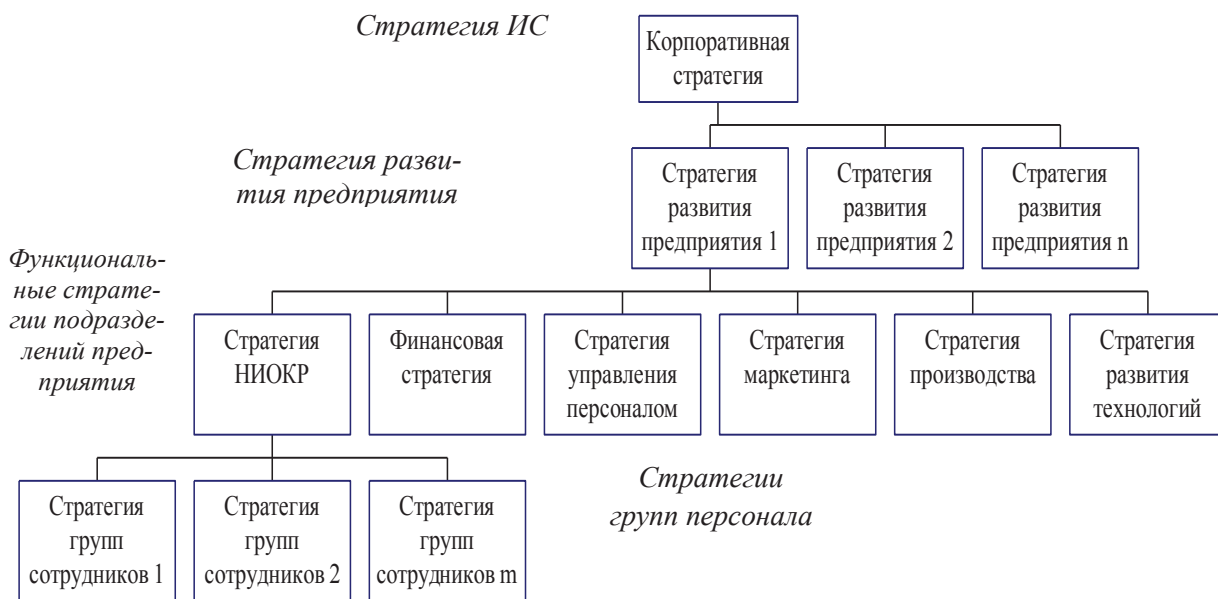


Рисунок 1. Классификация по уровням стратегии

В данной статье не рассматриваются стратегии групп сотрудников поскольку вопрос их формирования, наделения функциями в условиях России находится в начальной стадии освоения.

Использование принципа иерархичности построения стратегий означает, что процесс стратегического планирования начинается с разработки базовой стратегии, понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития ИС в рамках имеющихся ресурсов предприятий и материнской компании. Базовая стратегия разрабатывается для ИС в целом. Западными специалистами подобная стратегия называется корпоративной стратегией. По типу

развития корпоративные стратегии разделяются на стратегии роста, стабилизации и сокращения. Эти стратегии разделяются на следующие виды: концентрации, интеграции (прямая, обратная), диверсификации, реструктуризации, ликвидации, банкротства и т.д. По гинерическим (видовым) типам стратегии разделяются на три вида: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование на издержках или дифференциации. Иногда используется стратегия оптимизационных издержек. Функциональные стратегии разрабатываются для поддержания реализации как стратегии развития предприятия, так и корпоративной стратегии. Разновидности всех трех типов стратегий представлены на рисунке 2.

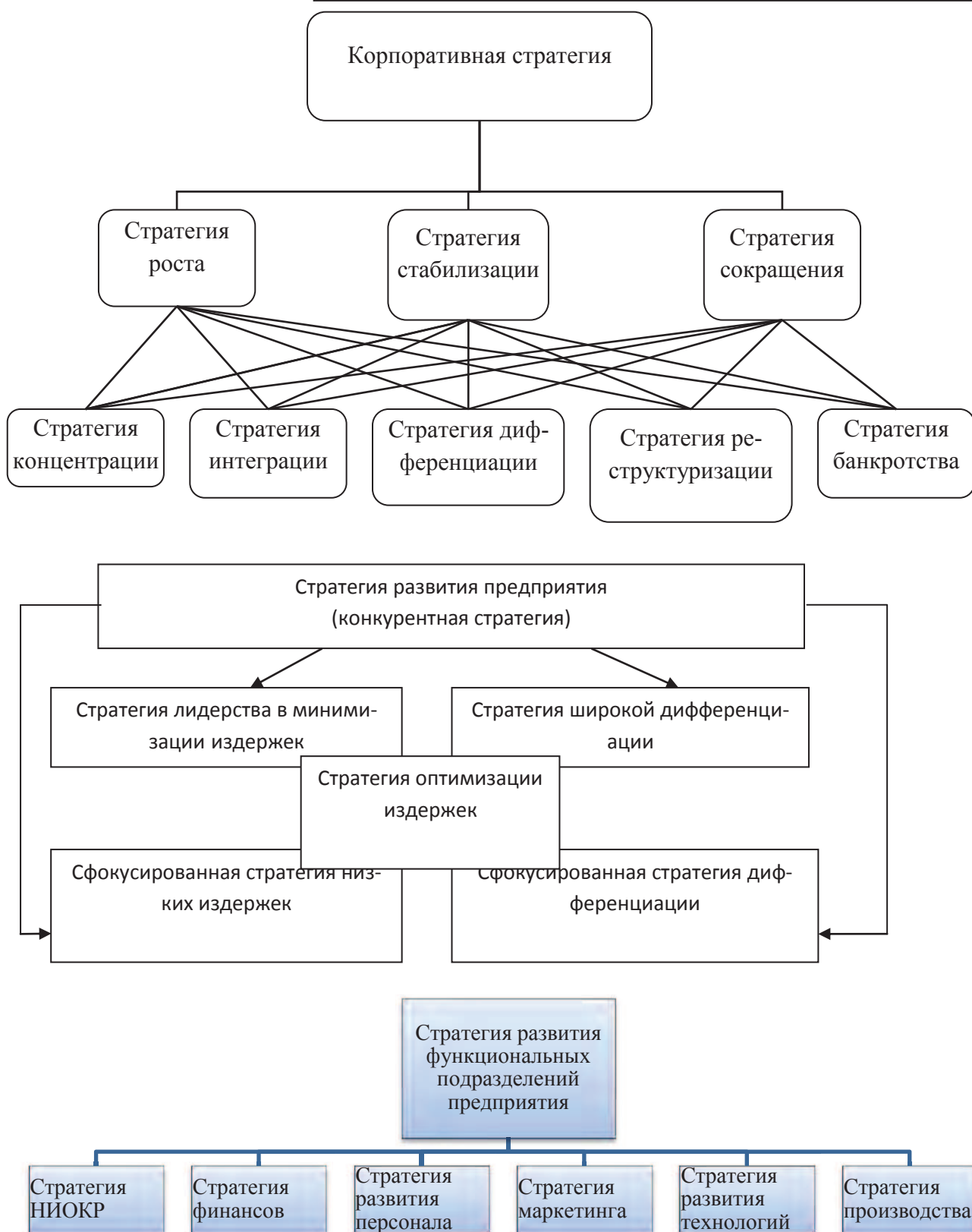


Рисунок 2. Разновидности всех трех типов стратегий.

Взаимосвязи корпоративной стратегии, стратегий развития предприятий и функциональных стратегий по выполняемым функци-

ям, по мнению авторов, можно представить в виде, изображенном на рисунке 3.



Рисунок 3. Выполняемые функции, заложенные в стратегиях различных уровней

На разных уровнях стратегий принимаются стратегические решения, характеризующиеся разной степенью ответственности. Типы принимае-

мых стратегических решений на рассмотренных уровнях стратегий применительно к ИС концерн «Созвездие» представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1
Характеристики стратегических решений на разных уровнях стратегий

Характеристики	Уровни стратегий		
	Корпоративная	Стратегия развития предприятия	Функциональная
Прибыль	Значительная	Средняя	Невысокая
Издержки	Значительная	Средняя	Умеренная
Риск	Значительная	Средняя	Низкий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая
Временной период	Длительный	Средняя	Короткий
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Связь с текущей деятельностью	Инновационная	Смешанная	Дополняющая

В результате проведенного в статье анализа можно сделать следующие выводы:

1. Определено понятие сущности стратегии развития предприятия, входящего в

ИС, а также выявлены тесно между собой связанные стадии, характеризующие сущность такой стратегии.

2. Выявлены особенности выполняемых функций, которые должны быть заложены в стратегии развития предприятий, входящих в ИС, включая:

– развитие материальных и нематериальных взаимосвязей между предприятиями, а также между ними и материнской компанией;

ЛИТЕРАТУРА

1 Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина бизнес Букс, 2006.

2 Петров А. Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов. 2012.

3 Фазй Л., Рендел Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

– установление источников получения предприятиями конкурентных преимуществ;

– использование предприятием преимуществ материнской компании: аспирантуры, базы данных по НИОКР, снабжению, маркетингу и т.д.

REFERENCES

1 Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost' [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Trans. from English]. Moscow, Alpina Business Books, 2006. (In Russ.).

2 Petrov A. Strategicheskii menedzhment [Strategic Management], 2012. (In Russ.).

3 Faei L., Rendel R. Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu [MBA course on strategic management]. Moscow, Alpina Business Books, 2007. (In Russ.).