

УДК 338.262.3

Ведущий экономист Т.В. Лутченко
(ОАО «Концерн «Созвездие»)
E-mail: orderly@yandex.ru

Lead economist T.V. Lutchenko
(JSC "Concern" Sozvezdie")
E-mail: orderly@yandex.ru

Подход к формированию стратегии предприятия, входящего в интегрированную структуру

The approach of strategy development company in the integrated structure

Реферат. В статье проанализированы существующие подходы к формированию стратегий автономно работающих предприятий с приведением схемы подобного формирования. Также приведена типовая модель разработки и реализации стратегии подобного предприятия. Анализ подходов показал, что наибольший интерес применительно к предприятиям, входящим в интегрированную структуру, является подход с позиции школы позиционирования, как наиболее отработанный с точки зрения определения выгодных позиций, по отношению к конкурентам. Так же этот подход с точки зрения методологии наиболее значим по накопленному опыту и потенциалу, а также упорядоченности процесса стратегического мышления. Кроме того, установлено, что подход с точки зрения школы позиционирования необходимо подкрепить подходом с позиций когнитивной школы, ориентирующийся на уровень научного познания. Это очень важно для условий РФ, где разработкой стратегии предприятия занимаются, как правило, самоучки на основе собственной структуры знаний и приобретенного опыта. Подобный комбинированный подход к разработке стратегий необходимо дополнить тщательным анализом ресурсов и возможностей как материнской компании, так и других предприятий интегрированной структуры, поскольку дополнительные конкурентные преимущества предприятия могут получить от взаимоотношений как между собой, так и материнской компанией. В статье приводится модель разработки и реализации стратегии предприятия, входящего в интегрированную структуру, в соответствии с вышеприведенным подходом с ее описанием. Приведенное исследование позволяет предприятиям учесть сложности вхождения в указанную структуру, а также оценить выгоды, которые должны быть больше затрат, связанных с вхождением.

Summary. The article analyzes existing approaches to forming the strategy independently operating companies with reduced scheme similar formation. Also shows a typical model of strategy development and implementation of such an enterprise. Analysis approaches showed that the greatest interest applies to enterprises within the integrated structure, is an approach from the perspective of school ranking as the most mature in terms of identifying profitable positions in relation to competitors. Also this approach in terms of methodology on the most significant experiences and potential, as well as streamlining the process of strategic thinking. In addition, it was found that the approach in terms of the school positioning to be supported by an approach from the perspective the school of cognitive, oriented toward the level of scientific knowledge. What is very important for the conditions of the Russian Federation, where the development strategy of the enterprise engaged in, as a rule, self-taught on the basis of its own structure of knowledge and experience gained. Such a combined approach to development strategies must be supplemented by a thorough analysis of resources and opportunities, as the parent company and other companies integrated structure as a competitive advantage, enterprises can get from the relationship between themselves and the parent company. The article provides a model for the development and implementation of the strategy of the enterprise included in the integrated structure, in accordance with the above approach with its description. The above research allows enterprises to take into account the complexity of entering into this structure, as well as to assess the benefits, which should be more than the costs associated with the entry.

Ключевые слова: стратегия, интегрированная структура

Keywords: strategy, integrated structure

В силу специфики работы предприятий, входящих в интегрированные структуры (ИС), могут оказаться несостоятельными традиционные подходы к формированию стратегий подобных предприятий. В изученной литературе обнаружить методологию исследования вопросов разработки стратегий предприятий, входящих в ИС, не удалось. Это обстоятельство не позволяет дать однозначный ответ на вопрос о выборе

наиболее эффективного подхода к разработке стратегии предприятия, входящего в ИС.

В связи с этим проанализируем подходы к формированию стратегий автономно работающих предприятий, затем, дополнив их специфическими для работы предприятий в составе ИС данными, сформулируем подход к разработке стратегии предприятий, входящих в ИС.

© Лутченко Т.В., 2014

Схему разработки стратегии автономно работающего предприятия в общем виде можно представить в виде, изображенном на рисунке 1. Модель реализации общей разработки стратегии автономно работающего предприятия (рисунок 1) можно представить в виде, изображенном рисунке 2.

В соответствии с моделью реализации стратегии автономно работающего предприя-

тия в первую очередь анализируется внешняя и внутренняя среда предприятия с определением его сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз методом SWOT-анализа. По результатам SWOT анализа разрабатываются мероприятия, направленные на предотвращение или минимизацию угроз и локализацию слабых сторон с корректировкой при необходимости целей, видения и миссии.

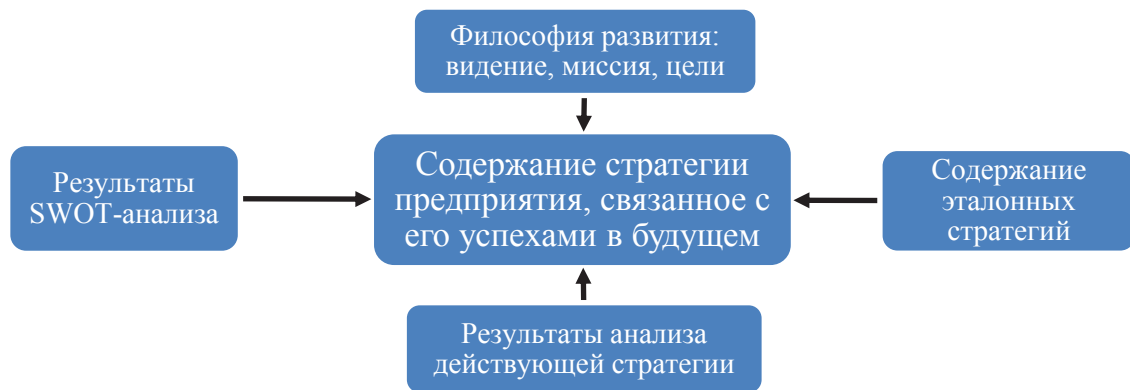


Рисунок 1. Схема разработки стратегии автономно работающего предприятия



Рисунок 2. Модель разработки и реализации схемы разработки стратегии автономно работающего предприятия

На втором этапе сопоставляются мероприятия по результатам SWOT-анализа с целями, действующей и эталонными стратегиями. На третьем этапе проводится при необходимости корректировка действующей стратегии или выбирается одна из эталонных, которые должны обеспечить выполнение целей,

предотвратить или минимизировать угрозы и локализовать влияние слабых сторон путем ориентации на сокращение издержек, на широкую дифференциацию продукции или сфокусированную стратегию на сокращение издержек, а возможно дифференциацию.

На четвертом этапе формируются функциональные стратегии подразделений предприятия, которые позволят поддержать выполнение сформированной стратегии предприятия.

На пятом, заключительном этапе разрабатывается план реализации сформированной стратегии предприятия.

В соответствии с представленной моделью проведем анализ существующих подходов к разработке стратегий автономно работающих предприятий. Изучение концепций разработки подобных стратегий в формулировках различных авторов позволило определить наиболее значимые подходы к формированию стратегии предприятия, которые представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

Подходы к формированию стратегии

№ п/п	Виды подходов к формированию стратегий развития и их суть	Авторы подходов
1	Акцент в деятельности менеджмента предприятия: -предпринимательский - предпринимательское виденье будущего предприятия; -адаптивный - развитие предприятия осуществляется постепенно; -плановый - развитие осуществляется на основе планирования	К.М.Бартоли Д.С.Мартин
2	Подходы на основе выделения десяти школ стратегий: - прескриптивные (предписывающие)- школы дизайна, планирования, позиционирования; - дескриптивные (описательные) - школы предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, культуры, внешней среды; - трансформации - школа конфигурации.	Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел
3	Подход на основе определения ключевых ценностей и ключевых идеологий предприятия	Дж. Коллин, Дж. Поррас
4	Подход на основе создания и управления ключевыми компетенциями предприятия	Гари Хамел, К. К. Прахалад
5	Подход на основе развития ТОП-характеристик предприятия	К.Кристиансен
6	Подход на основе пяти элементов, обеспечивающих успех предприятия: -способности лидеров; -всестороннего анализа; -творческое стратегическое мышление; -процесс принятия стратегических решений; -обеспечение выполнения решений	Д.Хасси
7	Подход на основе представления существующих рынков в виде моделей двух типов океанов. Один океан – острая конкуренция по модели М.Портера (издержки и дифференциация). Второй океан – создание новых секторов рынка и новых спросов.	Чан Ким, Рене Моборн
8	Подход на основе самоорганизующихся систем для снижения бюрократизации	Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К.
9	Подход на основе перехода к адхократическим структурам управления	Г.Минцберг
10	Подход на основе перехода от бюрократии к принципам демократии и переходу к самоуправляемому предприятию	К.Клок, Дж.Голдсмит
11	Подход на основе четырех видов планирования: - корпоративное; - интерактивное; - интуитивное; - хаотичное.	Б.Ричардсон, Р.Ричардсон

Появление большого количества различных подходов к разработке стратегий связано с постоянным поиском наиболее эффективных концепций достижения приемлемых результатов работы предприятий.

Все 11 подходов имеют очень много общих, сходных принципов, в основе которых и планирование, и позиционирование, и ключевые компетенции, и ценности и т.д.

Для российских предприятий, которые в большинстве своем находятся в стадии освоения стратегических методов управления, важно выбрать подходы к разработке стратегий, уменьшающие чрезмерную сложность их реализации, бюрократию, автократию, для обеспечения гибкости и быстроты реагирования на изменения. Необходимо иметь в виду, что разработка стратегии не должна являться сугубо формализованным продуктом; она должна отличаться от других стратегий своим собственным видением на все происходящее как внутри, так и вне предприятия. Проанализируем подходы, изложенные в таблице 1 с точки зрения возможности их использования в условиях России в соответствии со схемой, изображенной на рисунке 1. Анализ подходов, приведенных в таблице 1 (п. 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11), показывает, что их использование является очень сложной задачей для понимания и, тем более, для использования.

Для российских предприятий наибольший интерес представляет подход, основанный на анализе десяти научных школ стратегий (п. 2 таблица 1). Классификация подходов в соответствии со школами стратегий удобнее из-за упрощенного ее использования, что важно для условий России, поскольку предприятия нашей страны только приступили к освоению стратегических методов работы. Суть научной школы стратегий представлена в таблице 2.

Анализ приведенных в таблице 2 школ стратегий показывает, что наибольший интерес вызывает школа позиционирования, поскольку она позволяет осуществить подход к формированию стратегий с помощью определения наиболее выгодных рыночных позиций к конкурентам и поиском методов, обеспечивающих победу над ними. Этот подход с точки зрения методологии наиболее значим по накопленному опыту и потенциалу, а также упорядоченности процесса стратегического мышления. Этот подход исходит из основной идеи, связанной с тем, что для каждого сегмента рынка имеется ограниченное число

ключевых стратегий, которые могут дать предприятию нужные результаты в виде конкурентных преимуществ.

Тем не менее, подход к разработке стратегии только с точки зрения школы позиционирования должен быть подкреплен уровнем научного познания, который может дать когнитивная школа, анализирующая процесс формирования стратегии с позиции познавательных способностей человека, что очень важно для условий РФ, где в большинстве случаев разработкой стратегий занимаются самоучки на основе собственной структуры знаний и приобретенного опыта.

Таким образом, применительно к российским условиям работы предприятий на данном этапе подход к разработке стратегий развития должен быть основан на комбинации из двух подходов – школы позиционирования и когнитивной школы.

Для работы предприятия в составе интегрированной структуры комбинированный подход к разработке стратегий, следует дополнить следующими положениями:

- при анализе мезосреды (под мезосредой в анализе подразумевается материнская компания и предприятия, входящие в интегрированную структуру) необходимо учесть фактор влияния руководства интегрированной структуры на деятельность предприятия, осуществляемый посредством управления им корпоративным центром материнской компании;

- в процессе анализа мезосреды также необходимо учесть фактор влияния на работу предприятия процесса установления взаимосвязей с другими предприятиями, входящими в интегрированную структуру и с материнской компанией, что также невозможно без координирующей роли корпоративного центра.

Т а б л и ц а 2

Научные школы стратегий

№ п/п	Авторы	Школа	Характерное слово	Особенности стратегии	Содержание стратегии	Процесс руководства	Тип предприятия	Подход к разработке стратегии	Руководитель разработки стратегии
	<i>К. Эндрюс</i>	Дизайна	Соответствие	Потребность в новом курсе	Уникальные перспективы	Доминирование, оценивание	Отработанный процесс	Переосмысление деятельности	Руководитель
	<i>И. Ансофф</i>	Планирования	Формализация	Внутренняя и внешняя среда стабильны	Стратегический план	Чуткое восприятие процессов	В совершенстве отработанный процесс	Стратегическое планирование	Плановики
	<i>М. Портер</i>	Позиционирования	Анализ	Выбор одной из типовых стратегий	Запланированные позиции, хитрые приемы	Чуткое восприятие результатов анализа	В совершенстве отработанный процесс	Оценка	Аналитики
	<i>Й. Шумпетер</i>	Предпринимательства	Предвидение	Видение образа будущего	Уникальный взгляд, поиск рыночной	Интуитивное	Простая форма принятия	Зарождение, реструктуризация	Лидер
	<i>Д. Марч</i>	Когнитивная	Фреймы ¹	Стратегия как познание	Интеллектуальный взгляд, индивидуальное понимание	Пассивное творчество	Любой	Переосмысление	Разум
	<i>Ч. Линдблом</i>	Обучения	Обучение	Нет четкой стратегии	Образы и схемы действий, уникальная	Чуткое к обучению	Специально созданная профессиональная организация	Развитие, значительные изменения	Тот, кто лучше учится
	<i>Г. Аллисон</i>	Власти	Овладение	Стратегия это маневр, а не перспектива	Политические образцы, тайные методы	Слабое, точно не установленное	Закрытое предприятие, своя сеть	Политические проблемы, блокирование	Облеченные властью
	<i>Э. Ремман</i>	Культуры	Объединение	Сохранение традиций	Коллективная перспектива, уникальная	Символическое	Миссионерская, застенелая бюрократия	Укрепление, инертность	Коллектив
	<i>Д. Фриман</i>	Внешней среды	Преодоление	Стратегия определяется внешней средой	Особые позиции рыночных ниш	Бессильное	Покоряется внешней среде	Зрелость, смерть	Окружение
	<i>Г. Минцберг</i>	Конфигурации	Трансформация	Стратегия-это процесс трансформации	Любая	Проводник изменений	Любой	Упор на трансформацию	Все варианты

¹ Фрейм – это способ представления знаний, представляющий собой схему действий

В процессе анализа мезосреды и ее влияния на определение подхода к разработке стратегии предприятия необходимо установить роль корпоративного центра в этом процессе. По мнению большинства авторов, занимающихся корпоративным управлением, целью корпоративного центра нового типа больше не является централизованное планирование и надзор за предприятиями, входящими в ИС. Надзор и контроль все меньше имеют смысл в эпоху быстро меняющихся технологий и рынков. Информационные технологии и аутсорсинг изменили многие функции корпоративного центра. Лучше руководителя предприятия никто не знает направлений его развития.

В связи с этим тенденция развития корпоративных центров сводится к минимизации

их численности и контрольных функций. Основная цель корпоративных центров нового типа должна быть сфокусирована на установлении долгосрочных, взаимовыгодных взаимодействий между предприятиями ИС, действующих, как катализатор для их инновационного и организационного развития. Корпоративный центр должен обеспечить развитие и поддержание руководителями предприятий широкой стратегической перспективы. В связи с этим выбор модели работы корпоративного центра во многом может определить концепции подхода к разработке стратегии развития предприятия, входящего в ИС. Модель разработки и реализации стратегии предприятия, входящего в ИС, в соответствии с вышеизложенным подходом, представлена на рисунке 3.

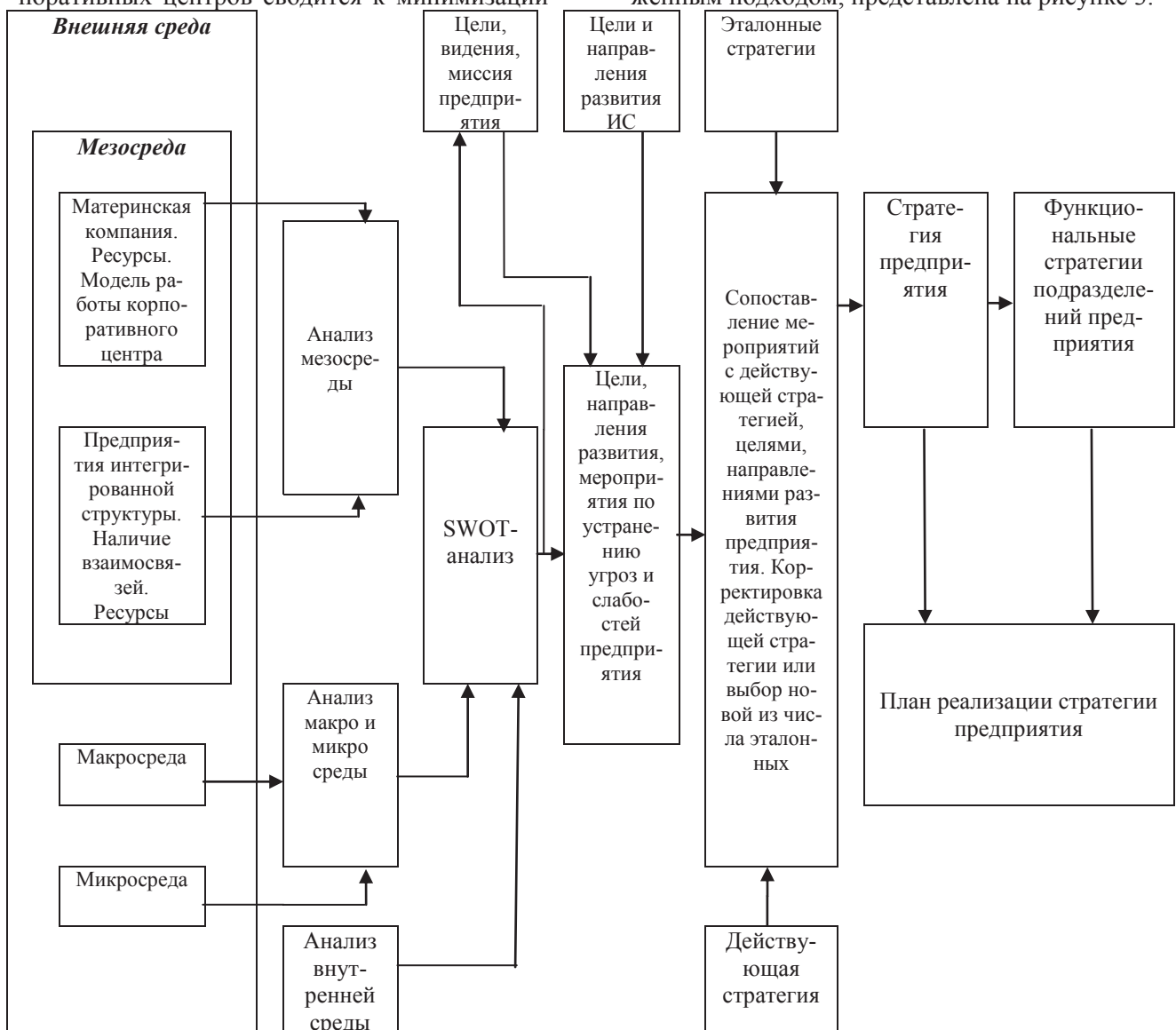


Рисунок 3. Модель разработки и реализации стратегии предприятия, входящего в интегрированную структуру в соответствии с разработанным подходом

В отличие от модели разработки и реализации стратегии автономно работающего предприятия в соответствии с рисунком 2, подход в соответствии с рисунком 3 учитывает влияние на процесс формирования стратегии развития предприятия, входящего в ИС, координирующую роль материнской компании, целей и направлений развития ИС, ресурсов предприятий и материнской компании.

На первом этапе проводится анализ внешней и внутренней среды. Особое внимание при этом уделяется анализу мезосреды, поскольку от взаимодействия предприятия с материнской компанией и другими предприятиями ИС зависит главный источник получения предприятием конкурентных преимуществ в виде обмена технологиями, использования общих баз по НИОКР, снабжению, ключевым компетенциям, опыту и др. При анализе мезосреды в качестве угрозы предприятию необходимо рассматривать возможную конкуренцию со стороны других предприятий ИС и материнской компании в процессе проведения конкурсов на осуществление новых разработок и поставки продукции.

В процессе анализа мезосреды необходимо определить выгоду от вхождения предприятия в интегрированную структуру, которая должна превосходить издержки за счет потери предприятием части самостоятельности, увеличения издержек, связанных с централизацией планирования и контроля со стороны материнской компании.

Анализ внешней и внутренней среды проводится по методике SWOT-анализа с разработкой мероприятий по ослаблению угроз, а также локализации слабых сторон предприятия. По итогам SWOT-анализа также уточняются цели и направления развития предприятия с учетом целей и направлений развития ИС. В результате сопоставления мероприятий,

составленных по результатам SWOT-анализа, с действующей стратегией предприятия, целями и направлениями развития предприятия должна быть либо скорректирована действующая стратегия, либо выбрана новая стратегия, из числа одной из эталонных (лидерство по низким издержкам, широкая дифференциация, сфокусированная стратегия по низким издержкам или дифференциация).

На основании стратегии развития разрабатываются функциональные стратегии развития подразделений предприятия: производства, финансов, маркетинга, НИОКР, технологий. Завершающим этапом является составление плана реализации разработанной стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру.

Проведенный в статье анализ позволяет сделать следующие выводы:

- разработка стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру, требует основательного теоретического и методологического совершенствования существующих подходов к разработке стратегий предприятий, изложенных в известной экономической литературе;

- предложенный подход к разработке стратегий развития предприятия, входящего в ИС, требует со стороны материнской компании координации как процесса разработки, так и реализации стратегий предприятий, входящих в интегрированную структуру. Вместе с этим должно координироваться установление взаимосвязей между предприятиями, а также между предприятиями и материнской компанией;

- в процессе осуществления анализа мезосреды необходимо определить целесообразность вхождения предприятия в интегрированную структуру и выгоды, которые должны превосходить затраты, связанные с вхождением.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Петров А. Стратегический менеджмент, 2012.
- 2 Минцберг Г., Альстренд Б., Пемнел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000.
- 3 Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина бизнес Букс, 2006.

REFERENCES

- 1 Petrov A. Strategic Management, 2012 (In Russ.).
- 2 Mintsberg G., Alstrend B., Pemnel Dzh. Teaching strategies. Saint-Petersburg, Piter, 2000. (In Russ.).
- 3 Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Moscow, Alpina Business Books, 2006. (In Russ.).