

Л.В. Панкова

соискатель кафедры экономического анализа эффективности хозяйственной деятельности Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Внедрение стратегического менеджмента в России требует решения ряда макроэкономических проблем, связанных с трудно прогнозируемым быстрым изменением условий внешней среды. Постоянно меняется законодательство в области налогов, внешнеэкономической деятельности, бухгалтерского учета. Инфляционные изменения также весьма непредсказуемы.

Несбалансированность российской экономики – еще один ее отличительный признак. Основная отрасль, которая приносит стабильные и высокие доходы, – это добывающая промышленность. В то же время при сырьевой направленности экономики не обеспечивается в полной мере устойчивое развитие страны. Значительно больших результатов достигают страны, ориентированные на развитие обрабатывающих отраслей экономики с высоким удельным весом добавленной стоимости в продукции. Концентрация только на добыче и первичной переработке сырья во многом становится невыгодна ни для добывающего предприятия, ни для страны-экспортера. В этих условиях необходимо скоординировать все усилия в области экономической политики для интеграции наиболее развитых предприятий сырьевых отраслей с предприятиями химической, машиностроительной и других базовых отраслей экономики. В данных отраслях действует так называемый мультипликативный эффект: сырье начинает обрабатываться, на каждой новой фазе передела открываются новые рабочие места, в более полной мере используются производственные мощности предприятий и т.д. Многие страны, достигшие успехов в экономическом развитии (например, Япония, страны Юго-Восточной Азии и Китая), использовали механизм мультипликации при реализации долгосрочной экономической стратегии.

К особенностям российской экономики, которые оказывают существенное влияние на процесс стратегического управления предприятием, можно отнести: низкий профессиональный уровень предпринимателей и сотрудников организаций, криминализацию российской экономики, сращивание государственных структур с преступным миром в сфере экономики, несовершенство правоприменительной практики.

Очевидно, нельзя идти по пути усугубления вышеперечисленных факторов. Принципы стратегического менеджмента могут эффективно вписаться в процесс управления предприятием только при создании конкурентной рыночной среды и рыночном распределении валового внутреннего продукта.

В таблице представлены условия и направления работ, необходимые для успешной реализации методологии стратегического управления в нашей стране.

Условия и направления работ для успешной реализации методологии стратегического управления в России

Условия успешной реализации методологии стратегического управления	Направления подготовительных работ для успешной реализации методологии стратегического управления
Высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура	Создание систем стратегического информационного обеспечения предприятий
Достаточно полная и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах, конкурентах, а также затратах и потенциале самого предприятия	Разработка удобных моделей стратегического анализа, позволяющих определить текущее состояние предприятия, перспективы отрасли, выработать реальные стратегии развития
Наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением	Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления

Следует отметить, что, как правило, собственники предприятия не сразу приходят к необходимости разработки стратегии развития. Отношение к этому процессу меняется по мере роста предприятия и ответственности собственника за его будущее. На начальной стадии цель предпринимателя – обеспечить безубыточность бизнеса. Далее фокус смещается на контроль над возрастающим денежным потоком, а собственник все больше концентрируется на вопросах управления внутрифирменными операциями. И только по мере дальнейшего развития предприятия его владельца начинают волновать стратегические вопросы позиционирования на рынке, а также создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Характерно, что все более значимым становится показатель стоимости предприятия. Прежде всего это связано с пониманием того, что не обладающее потенциалом роста стоимости предприятие не может быть привлекательно для инвесторов. Следовательно, оно будет лишено одного из наиболее важных конкурентных преимуществ – доступа к капиталу, который, в свою очередь, зависит от привлекательности предприятия для инвесторов.

Разработка стратегии развития предприятия основывается на следующих принципах:

- научности в сочетании с элементами искусства: в процессе стратегического планирования должны использоваться данные и выводы множества наук, и в то же время необходима постоянная импровизация, поиск индивидуальных подходов к ситуации;
- целенаправленности стратегического управления: стратегический анализ и формирование стратегии должны быть всегда ориентированы на выполнение генеральной цели предприятия;
- гибкости стратегического управления: стратегия должна предполагать возможность внесения корректировок в ранее принятые решения в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- единства стратегических планов и программ: для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой;
- создания необходимых условий для реализации стратегии: процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов (формирование сильной организационной структуры, разработка систем мотивации и т.п.).

Выделяются три группы объектов стратегического управления в соответствии с основными структурообразующими уровнями корпоративного предприятия:

- корпорация в целом;
- стратегическое поле хозяйствования, которое, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса (СЕБ);
- функциональная сфера деятельности: как правило, структурные подразделения предприятия ориентированы на выполнение определенных функций (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.).

Каждой группе объектов стратегического управления соответствует свой уровень стратегических решений (рис. 1).

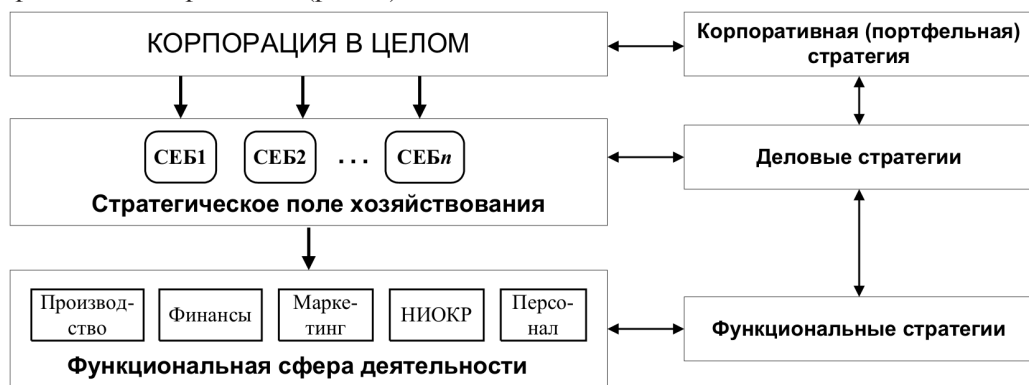


Рис. 1. Уровни стратегических решений предприятия

Корпоративная (портфельная) стратегия описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности; показывает, как

управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Частными направлениями выступают стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ СЕБ и функциональные стратегии, разрабатываемые функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии (Карлоф, 1991).

Следует отметить, что стратегические решения корпоративного уровня наиболее сложны. Они имеют концептуальную основу и характеризуются значительным уровнем риска. В то же время для достижения успеха все уровни стратегических решений должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом: каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня. Стратегическое планирование может осуществляться как «сверху вниз», так и «снизу вверх», когда процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. В настоящее время специалисты по управлению, как правило, рекомендуют именно этот путь. В то же время опыт показывает, что на практике такой подход является весьма затратным как с точки зрения времени, так и с точки зрения бюджета. В качестве компромиссного варианта может быть предложена следующая последовательность действий:

- идентификации и выделение СЕБ и разработка кратких стратегических концепций для каждой СЕБ;
- разработка первого варианта корпоративной стратегии: формирование портфеля СЕБ на основе определения относительной конкурентоспособности СЕБ и перспектив развития соответствующих рынков (портфельный анализ); определение принципов и структуры управления портфелем;
- разработка детальных стратегий СЕБ для наиболее важных направлений бизнеса;
- уточнение корпоративной стратегии с учетом разработанных стратегий СЕБ;
- разработка детального плана реализации стратегии.

Создание предварительных стратегических концепций, по нашему мнению, позволит сформировать оптимальный портфель СЕБ и определить приоритеты корпоративного уровня в кратчайшие сроки. В результате детальные стратегии могут разрабатываться только для приоритетных СЕБ, что позволит существенно сократить затраты и повысить качество принимаемых решений.

В результате практических исследований в области стратегического управления появился целый ряд аналитических методов и моделей портфельного анализа: матрица И. Ансофа (Ансоф, 1989), подходы к анализу конкуренции М. Портера (Портер, 1995), матрицы портфельного анализа Бостонской консультационной группы, консультационных фирм McKinsey и др., проект PIMS. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых СЕБ и/или продукты корпорации могут сравниваться друг с другом по различным критериям. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделение наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды), анализа деятельности предприятия и согласования (попарного сопоставления критериев).

С точки зрения принципа максимизации стоимости корпоративного предприятия эффективная корпоративная стратегия должна соответствовать следующим основным требованиям:

- содержать ясное представление о том, как корпорация в целом может создавать стоимость;
- представлять собой такую систему взаимодействующих частей, чтобы успех одного направления мог стимулировать успех других;
- позволять эффективно капитализировать возникающие на рынке новые возможности;
- обеспечивать выгоду от участия в бизнесе корпоративного центра, превышающую расходы на него.

Таким образом, формируя портфель бизнес-единиц с рассматриваемых позиций, следует концентрироваться на создателях стоимости и на тех направлениях, которые соответствуют основному бизнесу и могут стать источниками роста стоимости в результате реструктуризации (рис. 2). СЕБ, которые являются успешными и прибыльными, но не соответствуют ключевому бизнесу корпорации, а при этом самодоста-

точные и способные вполне существовать отдельно, должны быть выведены из портфеля.

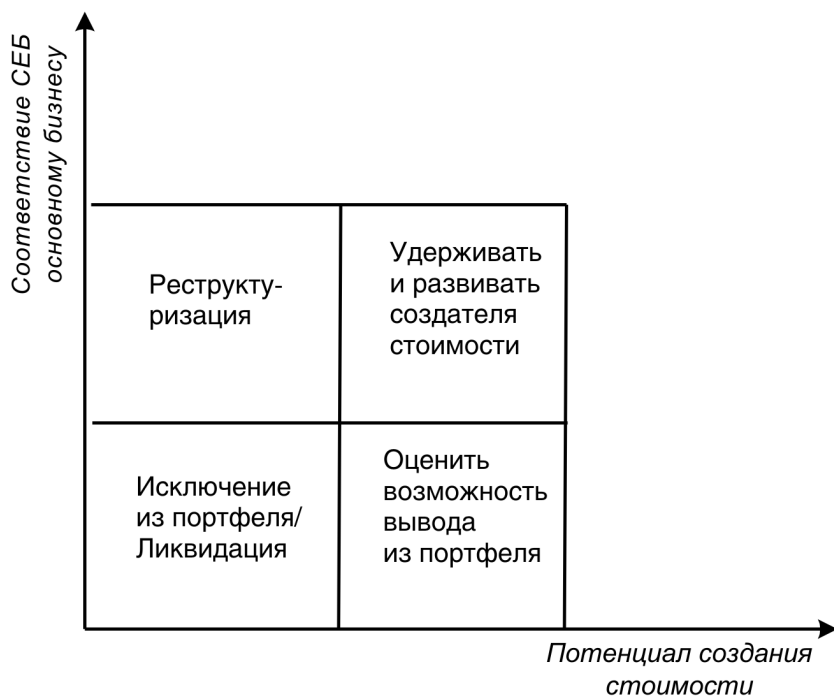


Рис. 2. Применение стоимостного подхода в процессе формирования портфеля СЕБ

Одной из форм реализации корпоративной стратегии является диверсификация корпоративного предприятия (экономическая интеграция), т.е. распространение хозяйственной деятельности на новые сферы. Интеграционные процессы в российском корпоративном секторе (консолидация собственности, процессы концентрации акционерного капитала, объединение предприятий, реорганизация уже созданных бизнес-групп) попадают в область научных интересов многих исследователей.

Развитие взглядов на рассматриваемую проблематику происходит в двух основных направлениях: неоклассическое и неоинституциональное. Неоклассическая экономическая теория рассматривает интеграцию как элемент структуры рынка, существенно влияющий на его эффективность. Фирма рассматривается как производственная функция, преобразующая исходные ресурсы в готовую продукцию. Данный подход сводит объяснение больших или меньших размеров фирмы к эффектам экономии от масштаба и разнообразия. В современных условиях эффект разнообразия вытесняет на второй план эффект массового производства однородной продукции. Суть эффекта разнообразия заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов продукции на небольших специализированных предприятиях за счет экономии от разнообразия. Ее источником может являться использование одного и того же ресурса или одной и той же технологии одновременно в нескольких производственных процессах, а также дополняющий характер спроса.

В рамках неоинституционального направления базовой единицей анализа признается транзакция, т.е. акт экономического взаимодействия, сделка. Фирма при этом рассматривается как административный механизм координации экономической системы, который противопоставляется рыночному механизму цен. Термин «интернализация» в рамках неоинституциональной теории означает включение транзакции в состав внутрифирменных операций. При этом внешние (по отношению к предприятию) транзакционные издержки расширяют его эффективные границы, в то время как внутренние транзакционные издержки, напротив, сужают эти границы. Интегра-

ционные процессы имеют оптимальные границы, за которыми дальнейшая интернализация становится экономически нецелесообразной. Рациональному уровню интеграции соответствует минимум суммарных транзакционных затрат.

На наш взгляд, интегрированные корпоративные структуры способны обеспечить позитивное развитие экономики страны и активизацию структурных преобразований. Но нужно принимать во внимание то обстоятельство, что их деятельность может создавать препятствия для развития независимых компаний. Существуют исследования, подтверждающие, что более низкая рыночная доля новых компаний характерна для тех товарных рынков, где доминируют интегрированные корпоративные структуры (Финансово-промышленные группы в России: благо или зло?). Отрицательный эффект от деятельности крупных интегрированных корпоративных структур в экономике России заключается в риске того, что они могут блокировать деятельность не входящих в них предприятий. Указанное обстоятельство должно являться предметом особого внимания при формировании экономической политики государства. Вместе с тем экономическая политика государства, нейтрализуя отрицательные эффекты, не должна создавать препятствия на пути формирования интегрированных корпоративных структур.

Источники

Ансоф И. Стратегическое управление. М., 1989.

Карлоф Б. Деловая стратегия. М., 1991.

Портер М. Международная конкуренция. М., 1995.

Финансово-промышленные группы в России: благо или зло? (Специальный доклад) // <http://budgetrf.nsu.ru/Publications/Magazines/1993/3/recp199930000fpgr/recp199930000fpgr000.htm>.