
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ РЕГИОНА

Филатова Марина Владимировна¹, канд. экон. наук, доц.

Черников Максим Алексеевич²

Шан Ян³, асп.

¹ Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр. Революции, 19, Воронеж, Россия, 394000; e-mail: fmv@rambler.ru

² Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Ленинский пр., 4, Москва, Россия, 119991; e-mail: maximax@gmail.ru

³ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: docsnat@yandex.ru

Цель: разработка стратегии корпоративных образований, определяющей возможности повышения сбалансированности регионального стратегического развития с учётом консенсуса интересов его участников. *Обсуждение:* авторами предложено рассмотрение стратегических аспектов развития интегрированных структур в разрезе характеристики стратегического менеджмента, уточнении понятия «стратегия» в рамках школ стратегического менеджмента, определения иерархии стратегий в диверсифицированной компании. Определены основные этапы процесса разработки стратегии интегрированных структур, выделены мероприятия для расширения возможностей регионального стратегического развития. *Результаты:* авторами предложена пирамида разработки стратегии в региональной корпорации, даны рекомендации по совершенствованию организационной структуры корпорации, определены необходимые условия повышения качества и эффективности управления интегрированными структурами региона.

Ключевые слова: стратегия корпорации, процесс разработки и реализации стратегии, сбалансированное региональное развитие, стратегическое управление региональной экономикой, организационная структура корпорации.

DOI: 10.17308/meps.2016.12/1553

Введение

Региональная экономическая система в процессе своего развития подвергается влиянию множества факторов внешнего и внутреннего ха-

рактера, с учетом которых она стремится достичь наилучших результатов своего функционирования. Решения, направленные в будущее, определяющие цель развития, а также параметры изменения состояния региональной экономики, традиционно принимаются в контексте стратегического управления, формат которого претерпевает существенные изменения. Так, среди исследователей появляется все больше сторонников разработки «стратегии на час», т.е. планово-прогнозных документов, отличающихся гибкостью и модульностью, в контент которых возможно вносить изменения, корректирующие целевые установки. На уровне регионов подобная практика пока не получила широкого распространения, так как это случай является типичным проявлением ситуации, когда передовые теоретические разработки нередко не согласуются с действующим законодательством. Действительно, на федеральном уровне действует Закон 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ», создающий правовую среду и регламентирующий работу по разработке стратегий на федеральном, региональном и муниципальном уровне в едином ключе, однако реализация данного закона на практике может привести не столько к гармонизации действий, сколько к созданию «громоздких» конструкций, тормозящих принятие актуальных, а значит эффективных управленческих решений. Любая экономическая система сложной архитектуры сталкивается с проблемой бюрократизации, дублирования функций, асимметричности и запаздывания информации, особенно это касается долгосрочных решений. Интегрированные структуры, представляющие проекцию национальной экономики, не являются исключением. В этой связи считаем крайне необходимой разработку теоретико-методических подходов к совершенствованию стратегического управления ими.

Методология исследования

В процессе стратегического управления региональной экономикой и построения системы стратегического развития важное значение приобретает формирование интегрированных структур – инновационных и промышленных кластеров, сетевых компаний, крупных корпораций, а также согласования интересов различных групп участников – предпринимателей, общественных организаций, населения, исполнительных органов государственной власти, а также организаций сферы образования, исследований и разработок [5, 12]. В многочисленных публикациях, посвященных стратегическому менеджменту, т.е. управлению на микроэкономическом уровне, и стратегическому управлению, осуществляемому на мезо- и макроэкономическом уровне [8, 11, 15], рассматриваются различные аспекты этого сложного процесса, однако, как правило, остаются рецессивными вопросы определения технологии организации взаимодействия субъектов интегрированных структур региона.

Для крупных интегрированных структур, например, корпораций, имеющих региональное значение, необходимо определить специфику иерархии стратегий. В компании, которая является диверсифицированной, обыч-

но идет разработка стратегии на следующих уровнях: на высшем уровне формируется корпоративная стратегия, на следующем уровне – создается стратегия бизнеса, на третьем уровне располагаются стратегии функциональных подразделений, на последнем уровне формируется операционная стратегия (см. рис. 1).



Рис. 1. Пирамида разработки стратегии в региональной корпорации

Основываясь на классическом определении, данном А. Томпсоном и А. Стриклендом, под корпоративной стратегией будем понимать генеральный план менеджмента диверсифицированной компании, который определяет набор мер по достижению установленных отраслевых позиций, а также подходы к управлению совокупностью отдельными видами деятельности предприятия. Такая стратегия может определять вероятные способы достижения определенных позиций для каждой из характеризующих отраслей и роль отдельных подразделений [15].

В системе стратегического управления могут быть сформированы следующие направления:

- проведение исследований и освоение существующих рыночных позиций компании в новых для нее сферах деятельности – корпоративная стратегия определяет характер диверсификации и масштаб проведения изменений;

- мероприятия по росту производительности работы функциональных подразделений – необходимо обеспечивать рост самых перспективных подразделений и устойчивое функционирование остальных, оздоровление подразделений, являющихся убыточными;

- повышение конкурентного преимущества на основе развития межфирменного взаимодействия;

- определение перспективных направлений инвестирования и опре-

деление ресурсов и источников финансирования с учётом приоритетов подразделений.

Как правило, процесс формирования и реализации корпоративной стратегии включает взаимосвязь нескольких задач, а именно:

- а) определение видения будущего корпорации;
- б) установление стратегических целей;
- в) процесс разработки стратегии по этапам;
- г) реализация сформированной стратегии;
- д) проведение оценки полученных результатов и проведение изменений в стратегическом видении, целеполагании, стратегических установках [15].

Первым шагом разработки стратегии является определение стратегического видения. Это общее представление управленческой команды о том, как компания будет развиваться в долгосрочной перспективе, какие желательно использовать технологии, какие прогнозируются клиенты, а также о том, каковы эффективные направления развития бизнеса. Формируется будущий образ компании. В свою очередь, миссия компании описывает деятельность компании в настоящее время. В миссии содержится общая характеристика существующего потенциала организации, бизнес-структуры, видов деятельности, а также целевой аудитории.

Следующим этапом служит постановка целей. Цель – желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени. В целях должна найти отражение перспектива развития организации. Здесь миссия компании преобразуется в конкретные результаты. Установление целей и их контроль необходимо проводить по стратегическому и финансовому направлениям. По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, стратегические цели определены с ростом конкурентоспособности и улучшением положения на рынке (увеличение доли рынка, улучшение репутации компании, лидерство в технологической сфере и т.д.). Как правило, достижение стратегических целей способствует достижению финансовых результатов. При формулировании целей следует соблюдать методику SMART, предложенную П. Друкером. Он установил, что существует пять критериев постановки целей [3]:

- Specific – конкретная, т.к. любая цель требует четкости, конкретики и формулировки результата;
- Measurable – измеримая – в деньгах, в процентах, в баллах;
- Achievable – достижимая;
- Realistic – реалистичная – в рамках установленных ресурсов, знаний и заданного времени на их выполнение;
- Timed – определенная во времени, чтобы четко были обозначены сроки достижения цели.

Разработка и формулирование стратегии связаны с планом достиже-

ния поставленных стратегических и финансовых целей организации. При разработке стратегии необходимо поставить вопрос о возможности достижения целей с учетом текущего положения и перспектив организации, что требует проведения корпоративного обучения. Далее стратегия может быть откорректирована с учётом рыночной динамики путем изменения некоторых элементов, предпочтений потребителей, изменений в действиях конкурентов, а также результатов анализа возможностей и угроз, приобретенного опыта, рисков событий.

На формирование стратегии оказывают влияние ряд экономических, социальных и правовых факторов, а также немаловажны отраслевая привлекательность, конкурентные условия, рыночные возможности, слабые и сильные стороны компании и другое.

Процесс разработки стратегии можно разбить на определенные этапы, представленные на рис. 2 [7, 16].

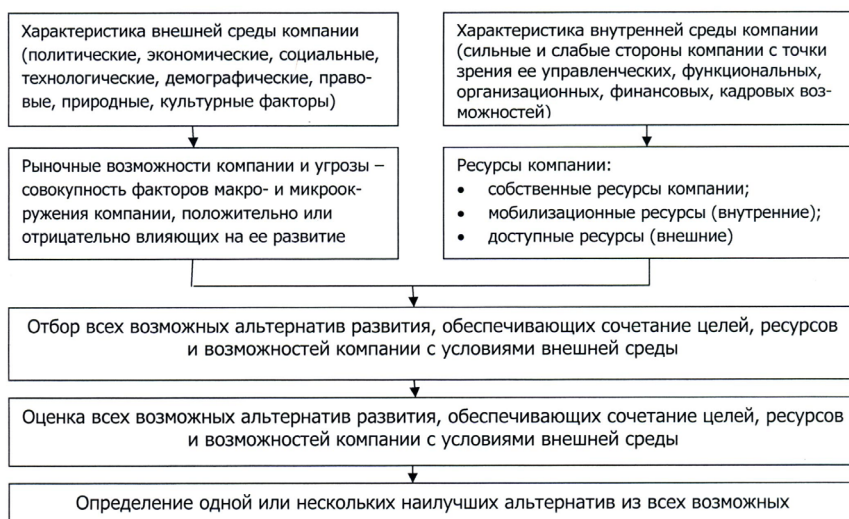


Рис. 2. Основные этапы процесса разработки стратегии интегрированных структур

Для разработки стратегии необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании. Как видно из рис. 2, именно это является начальным этапом для разработки стратегии.

Авторы поддерживают точку зрения Р. Дафта, который определил, что внешняя среда организации включает в себя оказывающие на нее существенное влияние элементы (ресурсы, технологии, конкуренты, экономика), которые находятся вне пределов компании. Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: микроокружение (среда непосредственного окружения – потребители, конкуренты, рынок труда, поставщики) и макроокружение (среда косвенного воздействия) [6].

С учетом выделенных этапов разработки стратегии можно определить меры использования наиболее сильных сторон корпорации для расширения возможностей регионального стратегического развития:

- реализация стратегии роста объемов производства;
- реализация стратегии горизонтальной интеграции;
- создание единого банка данных научных разработок;
- внедрение информационных систем для получения оперативных данных по производству, финансам, бухгалтерскому учету.

Меры для преодоления наиболее слабых сторон компании, используя имеющиеся возможности:

- диверсификация в сторону повышения качества продукции;
- уменьшение издержек производства;
- обновление оборудования и помещений;
- развитие подразделения маркетинга и сбыта.

Меры по применению сильных сторон компании и избежания угроз:

- ужесточение контроля использования энергоносителей;
- введение подразделения стратегического управления;
- введение системы контроля качества продукции.

Меры, которые позволят преодолеть слабые стороны, а также избежать угроз:

- введение системы бюджетирования;
- разработка системы ротации руководящих кадров;
- переход корпорации на «гибкое производство»;
- создание эффективного подразделения по работе с персоналом, осуществляющим наём, продвижение и развитие профессиональных компетенций сотрудников;
- разработка и внедрение механизма эффективной мотивации сотрудников с упором на профессиональное развитие и совершенствование;
- разработка системы управления организационно-экономическими изменениями;
- преобразование организационной структуры (необходимо ее сделать более гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды).

Обсуждение результатов

Анализ сложившейся региональной практики организационного построения крупных корпоративных образований позволяет выявить предпосылки к ее совершенствованию. Организационная структура корпорации может формировать условия для исполнения ее стратегических целей, а именно: разработка комплексной системы менеджмента; формализация отношений собственности, оптимизация затрат, инвестирование и финансирование, оптимизация финансовых потоков.

Для выполнения задач развития корпоративного образования в направлении его стратегического развития целесообразным является выделение и формирование в его рамках управляющей компании. Она должна выполнять следующие функции [13]:

1. С точки зрения привлечения финансирования и управления издержками:

- определение возможных источников финансирования;
- привлечение требуемых объемов средств;
- обеспечение финансового контроллинга;

2. С целью роста эффективности функционирования подразделений компании:

- формирование и внедрение стандартов контроля деятельности всех подразделений;
- исследование показателей текущей работы подразделений;
- формирование мотивационной системы для подразделений и их руководителей;

3. С позиции стратегического развития корпорации:

- создание и утверждение стратегии развития отдельных подразделений и корпорации;
- менеджмент купли-продажи активов;
- разработка, утверждение и сопровождение инновационно-инвестиционных проектов.

Для успешной деятельности корпорации необходимо также совершенствовать организационную культуру и работу с персоналом. Необходимо наличие справедливой, понятной, последовательной кадровой политики, зафиксированной в письменной форме, эффективных механизмов мотивации. У каждого сотрудника должно быть видение своего карьерного роста внутри предприятия, зависящего исключительно от его профессиональных навыков, знаний, опыта. Сотрудники должны ориентироваться на деловые отношения внутри коллектива, достижение поставленных целей, быть готовы к быстрым изменениям рыночной среды. Руководители должны быть готовы к делегированию полномочий, участию подчиненных в принятии и реализации управленческих решений. Руководители должны стремиться к развитию своих подчиненных. Следует создать центр обучения персонала в рамках департамента кадровой и социальной политики, проводить ротацию кадров [13].

Заключение

Процесс разработки и реализации стратегии является одним из самых сложных и важных этапов стратегического менеджмента. Он включает пять основных этапов, и особенно важно на всем протяжении процесса обеспечивать мониторинг внешней и внутренней среды организации и проводить своевременную корректировку действий. Это важно в том числе и для определения места и роли корпорации в системе стратегического функционирования региона и повышения сбалансированности его экономического развития [4, 10].

Повышение эффективности управления крупными интегрированными структурами требует соблюдения условий [14, 1]:

- наличия сформированной и обоснованной стратегии финансового менеджмента, мониторинга и контроля;
- требуемого уровня интеграции активов, а также четкой регламентации размера уставного капитала;
- определенного уровня владения корпоративными акциями с учетом сохранения внутренней управляемости;
- наличия моделей и финансовых схем в процессе осуществления контрактов;
- существования команды менеджеров, обладающих уровнем квалификации и компетенций финансового управления, а также стратегического планирования и бизнес-проектирования;
- способности головной компании к реализации единой кредитной политики;
- открытости финансовой и бухгалтерской отчетности компании.

Выбирая между различными стратегиями развития, крупные интегрированные организации могут отдать предпочтение стратегиям роста или стратегиям сокращения. В качестве стратегий роста фирмы могут выбирать между стратегиями интегрированного роста, диверсифицированного роста и концентрированного роста. В качестве стратегий сокращения выступают стратегии сокращения издержек, стратегии снятия сливок, стратегии сокращения, стратегии ликвидации. Выбор актуальной стратегии осложняется тем, что по своему содержанию стратегия представляет программу действий, реализация которых должна привести к достижению желаемого образа системы (корпорации, региона и пр.), однако будущее наступает не в те сроки, которые отводятся для этого теоретике стратегического менеджмента, а значительно раньше.

Список источников

1. Cooke Ph. Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy // *Industrial and Corporate Change*, 2001, vol. 10, pp. 945-974.
2. Miller G.J., Bräutigam D., Gerlach S.V. *Business Intelligence Competency Centers*. Wiley & Sons, Inc., 2012.
3. SMART-цели и постановка SMART-целей. Доступно: <http://kremnev.info> (дата обращения: 15.11.16).
4. Восканов М.Э. Выявление причин трансформации и обоснование факторов и векторов развития региональных социально-экономических систем // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2014, no. 10 (58), с. 178-188.
5. Гончаров А.Ю. *Структурное управление сбалансированным социально-экономическим развитием региона*. Воронеж, 2016.
6. Дафт Р. *Менеджмент*. Санкт-Петербург, Питер, 2007.
7. Зайцев Л., Соколова М. *Стратегический менеджмент*. Москва, Экономика, 2002.
8. Минцберг Г., Олстрэнд Б., Лэмпел Дж. *Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента*. Санкт-Петербург, Питер, 2000.
9. Основные школы стратегического менеджмента. Доступно: <http://beintrend.ru> (дата обращения: 15.11.16).
10. Рисин И.Е., Трещевский Ю.И., Эйтингон В.Н. *Стратегия социально-экономического развития регионов*. Воронеж, ВГУ, 2002.
11. Сироткина Н.В. *Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория,*

методология, практика. Воронеж, Научная книга, 2008.

12. Сироткина Н.В., Воронцова И.Н., Гончаров А.Ю. Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона // *Вестник Воронежского государственного университета: Серия: Экономика и управление*, 2014, no. 4, с. 93-100.

13. Сироткина Н.В., Карпачев С.И. *Стратегическое управление отраслевыми холдингами*. Воронеж, Научная книга, 2010.

14. Титова М.В., Гончаров А.Ю., Сирот-

кина Н.В. Региональная инновационная подсистема: оценка и планирование параметров развития // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2015, no. 12 (72), с. 172-185.

15. Томпсон А., Стрикленд А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. Москва, Издательский дом «Вильямс», 2006.

16. Удовиченко А.И., Ищенко И.В. Процессный подход в управлении региональными предприятиями // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 8(80), с. 114-118.

DEVELOPMENT OF PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT THE INTEGRATED STRUCTURES OF THE REGION

Filatova Marina Vladimirovna¹, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.
Chernikov Maxim Alekseevich², Researcher
Shang Yan³, M.B.A.

¹ Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution av., 19, Voronezh, Russia, 394000; e-mail: fmv@rambler.ru

² National University of Science and Technology MISiS, Leninsky av., 4, Moscow, Russia, 119991; e-mail: maximax@gmail.ru

³ Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: docsnat@yandex.ru

Purpose: article is devoted to a problem of development of strategy of corporate educations which define possibilities of balance's increase of regional strategic development. These possibilities are taking into account consensus of interests of its participants. *Discussion:* this article contains strategic development's aspects of the integrated structures. These aspects considered from the point of strategic management, specification of the concept «strategy» within schools of strategic management, definition the hierarchy of strategy in the diversified company is offered. The main stages of the strategy development process in integrated structures are defined, actions for expansion of opportunities of regional strategic development are allocated. *Results:* the pyramid of development of strategy in regional corporation are offered, recommendations about improvement of organizational structure of corporation are made, necessary conditions of increase quality and effective management of the integrated structures of the region are defined.

Keywords: strategy of corporation, process of development and realization of strategy, balanced regional development, strategic management of regional economy, organizational structure of corporation.

References

1. Cooke Ph. Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 2001, vol. 10, pp. 945-974.
2. Miller G.J., Bräutigam D., Gerlach S.V. *Business Intelligence Competency Centers*. Wiley & Sons, Inc., 2012.
3. SMART purpose and statement the SMART is more whole. Available: // kremnev.info/inf/blog/smart (accessed: 15.11.16).
4. Voskanov M.E. Identification of the reasons of transformation and justification of factors and vectors of development of

- regional social and economic systems. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2014, no. 10 (58), pp. 178-188. (In Russ.)
5. Goncharov A.Yu. *Structural management of the balanced social and economic development of the region*. Voronezh, 2016. (In Russ.)
6. Daft R. *Management*. Saint-Petersburg, Piter, 2007. (In Russ.)
7. Zaytsev L., Sokolov M. *Strategicheskoy management*. Moscow, Ekonomist, 2002. (In Russ.)
8. Mintsberg G., Olstrend B., Lempeldzh. *Schools of strategy. Strategic safari: excursion on a jungle of strategy of management*. Saint-Petersburg, Piter, 2000. (In Russ.)
9. Main schools of strategic management. Well. Available: <http://beintrend.ru/2011-08-03-17-20-22> (accessed: 15.11.16). (In Russ.)
10. Risin I.E., Treshchevsky Yu.I., Eytin-gon V.N. *Strategy of social and economic development of regions*. Voronezh, VGU, 2002. (In Russ.)
11. Sirotkina N.V. *Indicative management of the industrial enterprises in the innovative environment: theory, methodology, practice*. Voronezh, Scientific book, 2008. (In Russ.)
12. Sirotkina N.V., Vorontsova I.N., Goncharov A.Yu. Factors and conditions of ensuring the balanced development of the region. *Bulletin of the Voronezh state university. Series: Economy and management*, 2014, no. 4, pp. 93-100. (In Russ.)
13. Sirotkina N.V., Karpachev S.I. *Strategic management of industry holdings*. Voronezh, Scientific book, 2010. (In Russ.)
14. Titova M.V., Goncharov A.Yu., Sirotkina N.V. Regional innovative subsystem: assessment and planning of parameters of development. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2015, no. 12 (72), pp. 172-185. (In Russ.)
15. Thompson A., Striklend A. *Strategic management: concepts and situations for the analysis*. Moscow, Williams Publishing house, 2006. (In Russ.)
16. Udovichenko A.I., Ishchenko I.V. Process approach in management of the regional enterprises. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2016, no. 8 (80), pp. 114-118. (In Russ.)