

ВЛИЯНИЕ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ

¹Журова Л.И., ¹Шехтман А.Ю.

¹ОАНО ВПО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт), Тольятти, Россия (445020, г. Тольятти, ул. Ленинградская, 16), e-mail: zhurova.li@mail.ru

Современное состояние мировой и отечественной экономики, сложность и высокая динамичность внешней среды, ужесточение конкуренции требуют от предприятий непрерывного, системного развития, реализации своего потенциала, формирования эффективной стратегии развития, отвечающей сложившимся экономическим условиям. Особенно важно это для интегрированных корпоративных систем, отличающихся организационной, производственной и управленческой сложностью. Формирование адекватной стратегии развития такого рода сложноорганизованных систем предполагает оценку уровня экономического потенциала интегрированной системы и ее участников на конкретной стадии жизненного цикла, текущего состояния и прогнозов динамики факторов внешней среды. В результате анализа методологии формирования стратегии развития, базирующейся на указанных факторах, в работе выделены основные проблемы формирования стратегии развития в интегрированных корпоративных системах, сформулированы ключевые направления формирования стратегии развития на стадиях жизненного цикла хозяйствующих субъектов – участников интегрированной системы в разрезе укрупненных этапов формирования стратегии развития, обоснованы задачи и основные направления развития структурных элементов экономического потенциала хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: интегрированная корпоративная система, стратегический хозяйственный центр, стратегия развития, стадия жизненного цикла, экономический потенциал.

IMPACT OF LIFE CYCLE STAGE ON DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION OF INTEGRATED CORPORATE SYSTEM

¹Zhurova L.I., ¹Shekhtman A.Y.

¹Volzhsky University named after V.N. Tatishchev, Togliatti, Russia (16 Leningradskaya St., 445020 Togliatti), e-mail: zhurova.li@mail.ru

The current state of global and domestic economy, complexity and high dynamics of the environment, and increased competition require from companies continuous, system development, realization of their potential, formation of an effective development strategy which meets the existing economic conditions. This is especially important for integrated corporate systems, differing organizational, production and management complexity. Formation of adequate development strategy for such complex systems involves the assessment of economic potential of the integrated system and its participants at a particular stage of the life cycle, as well as the assessment of the current status and dynamics projections of environmental factors. Through analysis of methodology of development strategy formation, based on these factors, the author defined main problems of formation of development strategy for the integrated corporate systems, formulated key areas of development strategy formation at various life cycle stages of economic entities, which are participants of the integrated system, in the context of consolidated steps of development strategy formation, established objectives and main directions of development of structural elements of business entity economic potential.

Key words: integrated corporate system, strategic economic centre, development strategy, stage of life cycle, economic potential.

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней выбора такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды. Одним из важных инструментов эффективного управления предприятиями является стратегия развития.

Формирование стратегии развития представляет собой уникальный и индивидуальный процесс, который зависит от многих факторов внутренней и внешней среды, а разработка стратегии – процесс длительный и трудоемкий. Вопросы формирования стратегии нашли широкое отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых-экономистов, например Д. Аакера, Р. Акоффа, И. Ансоффа, Г. Минцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда, Д. Хасси, К. Боумэна, А.Н. Асаула, О.С. Виханского, Г.Б. Клейнера, Н.Ю. Кругловой, М.И. Круглова, Р.А. Фатхутдинова и др.

В современной экономике ведущая роль в обеспечении конкурентоспособности национальных экономик принадлежит сложноструктурированным экономическим системам, представляющим собой объединения отдельных предприятий и организаций, осуществляющих согласованную деятельность на основе консолидации своих ресурсов для достижения общих целей. Такие системы принято обозначать как интегрированные экономические системы (ИЭС) [3]. Одним из видов ИЭС, широко распространенных в экономике, являются интегрированные корпоративные системы (ИКС), представляющие собой группу юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), осуществляющих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей, имеющую единый координирующий центр [1].

В рамках нашего исследования под стратегией развития ИКС будем понимать систему долгосрочных целей деятельности ИКС, обеспечивающих сбалансированные темпы роста в планируемом периоде, а также методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения на базе существующего экономического потенциала, обеспечивающего развитие конкурентных преимуществ ИКС [1].

В работе [3] представлена уточненная классификация стратегии развития.

В рамках ИКС формируются общекорпоративная стратегия, конкурентные стратегии стратегических хозяйственных центров – СХЦ (компаний, входящих в корпоративную структуру), функциональные стратегии структурных подразделений СХЦ.

Исследование вопросов управления ИКС позволяет выделить комплекс проблем, с которым сталкивается менеджмент в процессе разработки стратегии развития в такого рода сложноорганизованных системах: сочетание различных направлений деятельности в рамках общекорпоративной стратегии; определение роли СХЦ в разработке и реализации стратегических решений; учет уровня экономического потенциала и стадий жизненного цикла СХЦ при формировании стратегии; учет условий и перспектив развития элементов различных стратегических зон хозяйствования, на которых работают СХЦ; рациональное распределение стратегических ресурсов между СХЦ; эффективное использование связей

между различными, но взаимосвязанными СХЦ; согласование и интеграция независимых стратегических планов СХЦ в единый стратегический план развития ИКС; формирование эффективной системы поощрения руководителей СХЦ и т.п. В работах [1; 2] представлено обоснование процесса формирования стратегии развития ИКС.

Эффективное функционирование ИКС предполагает учет таких факторов развития, как разнородные участники ИКС (с разным уровнем экономического потенциала); разные темпы развития и драйверы роста; стадии жизненного цикла участников ИКС; разные интересы в структуре ИКС и пр.

Важной особенностью формирования эффективной стратегии ИКС является согласование различных стадий жизненного цикла участников ИКС, а также обеспечение баланса развития ИКС и ее участников при выходе на разные стратегические зоны хозяйствования. Именно такие факторы зачастую не учитываются при формировании конкурентных стратегий СХЦ и общекорпоративной стратегии развития, что и приводит к низкоэффективной деятельности ИКС в данном направлении.

На рис. 1 схематично представлен комплекс стратегий развития ИКС, включающий конкурентные стратегии СХЦ, находящиеся на различных стадиях своего жизненного цикла.

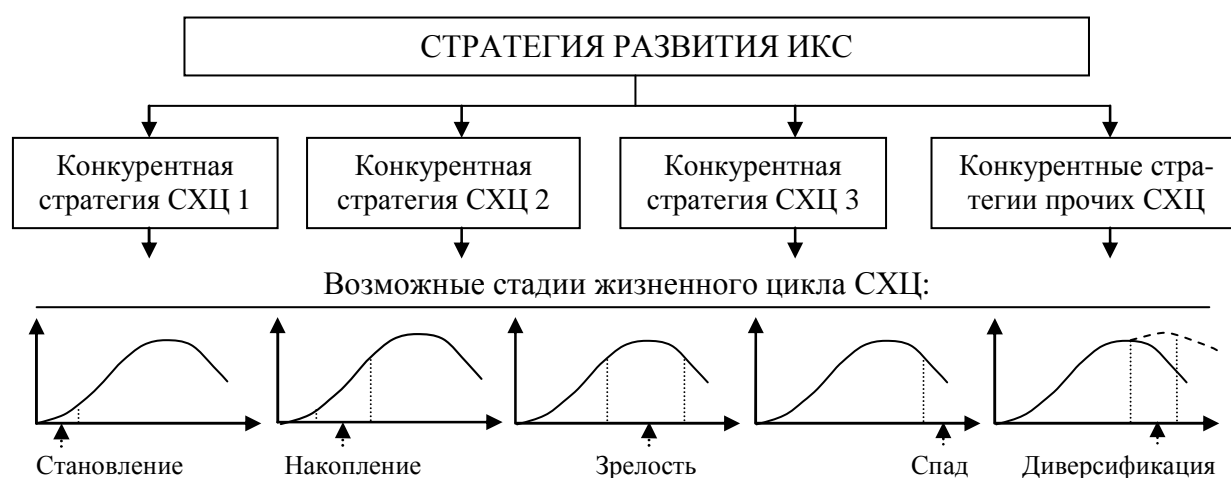


Рис. 1. Структурные компоненты стратегии развития ИКС

Существуют различные модели жизненных циклов организации. Проводя сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации, Г.В. Широкова и О.Ю. Серова выделяют обобщенную пятиэтапную модель, включающую стадии становления, накопления, зрелости, диверсификации, упадка [5]. Отметим, что реализация проектов, связанных с продуктовой, отраслевой и региональной диверсификацией, позволяет перевести компанию на стадию диверсификации, предупредить снижение масштабов операционной деятельности и рыночной стоимости компании, отложить наступление стадии

упадка и продлить жизненный цикл компании.

Каждая стадия жизненного цикла обладает своими отличительными характеристиками: возраст и размеры организации, объемы продаж, тип организационной структуры, степень централизации управления, уровень экономического потенциала, цели развития и т.п. Учет специфики основных стадий жизненного цикла организации позволяет избежать многих ошибок в ходе ее развития, предусмотреть появление типичных проблем роста, сформировать адекватную особенностям конкретной стадии стратегию развития.

Необходимо отметить, что единой для всех компаний модели жизненного цикла не существует, однако общие стадии жизненного цикла, характерные своими особенностями, охватывают большую часть организаций.

С использованием пятиэтапной модели в табл. 1 представим ключевые направления формирования стратегии развития на стадиях жизненного цикла хозяйствующего субъекта (в разрезе укрупненных этапов формирования стратегии развития).

Важным фактором формирования стратегии развития является экономический потенциал, его уровень и динамика. Под экономическим потенциалом ИКС будем понимать совокупность ограниченных ресурсов развития ИКС и возможности ИКС по их эффективному управлению для обеспечения устойчивого развития и достижения общекорпоративных целей и соблюдения баланса интересов участников корпоративных отношений в условиях нестабильности факторов внешней среды.

В качестве структурных компонентов экономического потенциала выделяют различные виды потенциалов. Результаты исследований позволяют выделить следующие локальные потенциалы: трудовой; производственный; финансово-инвестиционный; инновационный; информационный; организационно-управленческий; маркетинговый [4].

При формировании стратегии развития ИКС необходимо учитывать особенности развития экономического потенциала ее участников на различных стадиях их жизненного цикла, определяющие задачи и приоритетные направления развития локальных потенциалов роста. В табл. 2 представлены особенности развития экономического потенциала на стадиях жизненного цикла хозяйствующих субъектов – участников ИКС. В качестве примера представлены задачи и приоритетные направления развития маркетингового, производственного и финансово-инвестиционного потенциалов.

Таблица 1 - Ключевые направления формирования стратегии развития на стадиях жизненного цикла

Этапы разработки стратегии	Стадия жизненного цикла				
	Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
Формирование системы целей	Обеспечение выхода на рынок и выживание	Обеспечение высоких темпов операционной деятельности	Поддержка существующих направлений бизнеса и обеспечение устойчивого положения на рынке	Обеспечение высоких темпов операционной деятельности посредством продуктовой, отраслевой и региональной диверсификации	Сохранение достигнутых результатов, снижение затрат, стабилизация деятельности
Стратегический анализ	Анализ и прогноз факторов, ограничивающих деятельность компании, оценка достаточности стратегических ресурсов для реализации бизнес-идеи	Анализ и прогноз угроз и возможностей со стороны внешней среды, оценка достаточности ЭП*	Оценка уровня использования ЭП, анализ качества системы управления компанией, оценка факторов, ограничивающих рост ЭП	Анализ факторов и ограничений диверсификации деятельности, оценка эффективности использования ресурсов (по направлениям диверсификации)	Оценка уровня использования ЭП
Формирование портфеля стратегий	Анализ сильных и слабых сторон бизнес-идеи, способов ее реализации	Анализ темпов роста ЭП и рыночной стоимости	Анализ сбалансированности параметров экономической системы	Оценка показателей эффективности (по направлениям диверсификации)	Оценка возможностей стабилизации деятельности
Выбор оптимальной стратегии	Стратегия выживания, наращивания ЭП	Стратегия ускоренного роста ЭП	Стратегия ограниченного (стабильного) роста ЭП	Стратегия диверсификации деятельности	Антикризисная стратегия
Контроль реализации и мониторинг эффективности стратегии	Контроль затрат, денежных потоков	Контроль достаточности ЭП для обеспечения высоких темпов роста	Контроль доходов, расходов (соблюдения достаточности ЭП для обеспечения стабильного положения)	Контроль эффективности использования ресурсов (по направлениям диверсификации)	Контроль финансового положения, денежных потоков, задолженности

*ЭП – экономический потенциал

Таблица 2 - Особенности развития экономического потенциала на стадиях жизненного цикла

Система показателей		Стадия жизненного цикла				
		Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
Уровень ЭП		Низкий	Средний, выше среднего	Высокий	Высокий	Низкий
Приоритеты развития локальных потенциалов		Финансово-инвестиционный. Маркетинговый. Производственный	Финансово-инвестиционный. Производственный. Трудовой	Организационно-управленческий	Финансово-инвестиционный. Инновационный. Организационно-управленческий	Финансово-инвестиционный. Организационно-управленческий
Задачи и направления развития локальных потенциалов						
маркетинговый	задачи развития	Обеспечение выхода в отрасль, на рынок	Упрочение конкурентной позиции на рынке	Поддержание устойчивой конкурентной позиции на рынке	Обеспечение выхода на новые рынки (сегменты рынка)	Удержание конкурентной позиции на рынке при ее снижении
	направления развития	Уникальность товара, разработка эффективной рекламной кампании, концентрация усилий на развитие рынка	Увеличение каналов товародвижения, расширение товарного ассортимента	Активная политика стимулирования сбыта, улучшение качества обслуживания клиентов, привлечение потребителей конкурентов, поиск новых сегментов рынка	Реализация инновационных маркетинговых проектов, вывод на рынок новых конкурентоспособных товаров, активная маркетинговая политика	Внедрение новых методов продвижения товара, своевременное изъятие из ассортимента устаревшего товара, поиск новых сегментов рынка, поиск новой бизнес-идеи
производственный	задачи развития	Производственное освоение инновационной идеи, обеспечение заданных объемов выпуска продукции	Обеспечение прироста объемов выпуска продукции и расширения ассортимента продукции	Обеспечение стабильных объемов выпуска продукции высокого качества продукции, оптимизация производственных затрат	Освоение производства новых видов продукции, новых технологий	Оптимизация производственных затрат, постепенный вывод и переориентация производственного оборудования

	направл ения развития	Формирование материально-технической базы, концентрация усилий на развитие технологий	Расширение материально-технической базы, стандартизация технологических процессов, повышение качества продукции, снижение производственных издержек, оптимизация поставок	Эффективное управление производственными затратами, обновление материально-технической базы, технологическое совершенствование или модификация продукции	Реализация инвестиционных проектов, обеспечивающих диверсификацию (связанных с созданием и/или приобретением основных средств, освоением новых технологий, переориентацией на выпуск новых товаров)	Поиск резервов снижения производственных затрат, остановка нерентабельных производств, модернизация производственной базы
финансово-инвестиционный	задачи развития	Финансовое обеспечение выхода на рынок и выживания	Финансовое обеспечение высоких темпов операционной деятельности, обеспечение роста рыночной стоимости	Финансовая поддержка существующих направлений бизнеса и обеспечение устойчивого финансового положения	Финансовое обеспечение высоких темпов операционной деятельности (по направлениям диверсификации), обеспечение роста рыночной стоимости	Обеспечение (восстановление) платежеспособности и финансовой устойчивости, сокращение темпов снижения рыночной стоимости
	направл ения развития	Привлечение источников финансирования с меньшей стоимостью, управление ликвидностью	Формирование эффективной программы реального инвестирования, эффективная политика управления оборотными активами, оптимизация структуры капитала	Разработка эффективной политики управления активами, оптимизация финансовых издержек	Разработка активной эмиссионной политики, политики заимствования. Эффективное управление инвестиционными проектами	Ускорение поступления денежных средств, сокращение денежных оттоков, своевременный вывод капитала, антикризисная финансовая политика

Учет особенностей развития участников ИКС на различных стадиях их жизненного цикла позволяет выбрать основные направления активизации деятельности локальных организаций и ИКС, обосновать факторы и ресурсы, требуемые для дальнейшего эффективного развития и выработать адекватную стратегию корпоративного поведения, направленную на сбалансированное развитие, минимизацию потерь и финансового риска от вложений в их деятельность.

Таким образом, в рамках данной работы выделены основные проблемы процесса разработки стратегии развития в ИКС, обоснована необходимость учета специфики основных стадий жизненного цикла компаний-участников ИКС при формировании общекорпоративной стратегии, обоснованы ключевые направления формирования стратегии развития на стадиях жизненного цикла хозяйствующего субъекта, а также разработана матрица направлений развития структурных элементов экономического потенциала.

Список литературы

1. Афоничкин А.И., Журова Л.И. Процесс формирования стратегии развития интегрированных корпоративных систем // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.science-education.ru/104-6830
2. Журова Л.И., Андреева А.А. Этапы формирования стратегии развития предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2011. – № 4. – С. 146-152.
3. Журова Л.И. Разработка финансовой стратегии интегрированных экономических систем. Научное издание. - LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. Saarbrücken, Germany, 2012. – 404 с.
4. Журова Л.И., Шехтман А.Ю. Вектор развития экономических систем. Концепции и механизмы выбора // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. Серия «Экономика». – 2012. – Вып. 3 (26). – С. 37-46.
5. Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8. - Вып. 1. – С. 3-27.

Рецензенты:

Афоничкин Александр Иванович, д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Маркетинг и информационные технологии в экономике» Волжского университета имени В.Н. Татищева, г. Тольятти.

Горелик Ольга Михайловна, д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Прикладная информатика» Поволжского государственного университета сервиса, г. Тольятти.