

Стратегическое управление в вертикально-интегрированных компаниях Казахстана

Е.Б. Жунусов¹, Ж.С. Хусаинова²

¹магистрант 1-го года обучения специальности «Деловое администрирование»

²к.э.н., профессор кафедры экономики и международного бизнеса

²zhibek11@mail.ru

^{1,2}Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова

Аннотация: Предложена авторская классификация стратегий управления предприятиями в соответствии с различными уровнями управления с целью определения типовых стратегических решений, принимаемых за основу при выборе среди различных стратегических альтернатив. Выявлены и классифицированы предпосылки интеграции промышленных предприятий в вертикально-интегрированную структуру в зависимости от факторов внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, компания, стратегия, управление, Казахстан

По мере экономического реформирования и реструктуризации промышленных предприятий стратегическое управление играет все большую роль в руководстве, как отдельным предприятием, так и экономикой в целом. В современных экономических условиях многие казахстанские промышленные предприятия не имеют достаточного опыта и соответствующей информационной базы для выработки хозяйственной стратегии своего развития. В определенной степени отсутствуют и необходимые методические разработки в данной области исследования.

В настоящее время происходит формирование организационных структур крупных корпораций нового для Казахстана типа. Во многом в результате этих преобразований возможно интегрирование экономики Казахстана в мировую макроэкономическую структуру. Вертикальная интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям деятельности, повысить конкурентоспособность казахстанских производителей на внешнем рынке. Изменчивость внешней среды делает процесс принятия стратегических решений несовершенным. В условиях конкуренции казахстанского и иностранного бизнеса на существующих в Казахстане рынках постоянно ощущается острая нехватка современных знаний в сфере управления и новейших подходов к принятию эффективных управленческих решений, вследствие чего высший менеджмент вертикально-интегрированных компаний находится в постоянном поиске инструментов управления, адекватных условиям конкуренции.

Таким образом, необходимость исследования проблем развития стратегического управления в вертикально-интегрированных компаниях объясняется следующими причинами:

- во-первых, чрезвычайно быстрыми изменениями деловой среды казахстанских предприятий, связанными с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и т.д.;
- во-вторых, интеграцией промышленных предприятий и образованием современных структур корпоративного типа, как одной из важнейших тенденций развития организации и управления в конце XX - начале XXI вв.;
- в-третьих, мониторингом внутренней и внешней среды в рамках стратегического управления, который является одним из факторов повышения эффективности деятельности предприятий;
- в-четвертых, недостаточной научной разработанностью проблем управления вертикально-интегрированными компаниями.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы формирования и реализации эффективной стратегии вертикально-интегрированных структур определили направленность диссертационной работы, в которой рассматривается и решается комплекс задач управленческих действий по развитию стратегического управления, что является не только актуальным, но и проблемным.

Обобщающими стратегическими показателями вертикально-интегрированной компании, стремящейся к расширению своего участия на различных рынках (как внутренних, так и зарубежных), будут показатели, связанные с прибылью (или объемом продаж), причем, в первую очередь, консолидированные показатели.

Основой всех видов планирования в рамках вертикально-интегрированной структуры служит стратегическое планирование. Мы определим стратегическое планирование ВИК как систему действий и решений, принимаемых на верхних иерархических уровнях, целью которых является

разработка стратегического плана холдинга на определенную перспективу, содержащего конкретные шаги по реализации стратегических задач компании.

В процессе стратегического планирования на основе имеющегося комплексного прогноза (или нескольких альтернативных вариантов) руководство ВИК осуществляет выбор определенной стратегии деловой политики, используя при этом как объективные, так и субъективные критерии, и беря на себя ответственность за дальнейшую реализацию этой стратегии. Именно осуществление выбора стратегии развития холдинга из ряда прогнозных альтернатив, имеющих различный уровень ресурсного обеспечения и различную вероятность реализации (от пессимистического варианта до оптимистического) осуществляет стыковку этапов стратегического прогнозирования и планирования вертикально-интегрированной компании.

Процедура принятия решения по выбору варианта развития ВИК, на основании которого будет построен стратегический план, может быть формализована как процедура оптимизации полезности, построенной для руководства ВИК. Эта процедура осложняется наличием ряда критериев оптимальности (причем, как указывалось, не только объективных, но и субъективных, качественных), а также осуществлением выбора в условиях неопределенности. Решение задачи многокритериальной оптимизации функции полезности холдинга в условиях неопределенности представляет собой самостоятельную проблему для дальнейших исследований.

Можно выделить следующие направления управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- управление транспортными потоками;
- внутренняя координация;
- маркетинг;
- планирование прибыли;
- кадровая политика, включая обучение персонала.

Комплекс процедур, включаемых в понятие стратегического планирования, может выполняться двумя альтернативными путями: -по мере необходимости; -системно.

Первый способ весьма распространен, поскольку обычно, пока обстановка не претерпевает драматических изменений, и текущие показатели деятельности фирмы остаются в допустимых пределах, руководство не усматривает очевидных причин для изменения стратегии. При последовательном применении подобной философии менеджмента дело может вообще никогда не дойти до стратегического планирования - либо ввиду относительной стабильности внешней среды деятельности фирмы, либо, что более вероятно, в связи с неожиданным крахом последней.

Второй способ предполагает выполнение предписанных процедур в установленные сроки, независимо от наличия или отсутствия субъективных предпосылок, при этом периодичность их выполнения должна быть такой, чтобы своевременно улавливать сколько-нибудь значимые изменения состояния фирмы и условия ее деятельности и отражать в соответствующих стратегических решениях.

В современной вертикально-интегрированной компании должны разрабатываться четыре группы взаимосвязанных планов:

1. Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее - 10 - 15 лет, иногда и более.
2. Планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.
3. Тактические планы (бюджеты), регламентирующие текущую деятельность организации.
4. Программы и планы - проекты, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

Серьезной частью процесса планирования в вертикально-интегрированной структуре является определение связей стратегической бизнес-единицы с другими подразделениями корпорации и определение ее перекрестной деятельности.

Вертикальная структура организации процесса консолидации финансовой отчетности с учетом холдингового построения компании может выглядеть следующим образом. Рассмотрим в качестве примера модель холдинга с максимально расширенной организационной структурой, большим количеством дочерних и зависимых компаний, работающих в разных областях бизнеса.

Нами предлагается следующая схема многоуровневого формирования финансовой отчетности в рамках холдинга:

1-й уровень - предприятие (самостоятельный хозяйствующий элемент, дочерняя компания и т.д., выделяемая, например, по принципу независимого объекта налогообложения);

2-й уровень - дивизион (структурная единица холдинга, объединяющая предприятия и фирмы одного бизнес направления, работающие в одной сфере);

3-й уровень - холдинг (как объединение всех входящих в него групп предприятий).

Развернутая характеристика данной системы организации процесса консолидации отчетной информации в рамках холдингового объединения, с указанием основных параметров формируемой информационной базы должна представлять собой основной механизм принятия управленческих решений, объединяющий постановку целей корпорации, разработку путей их достижения (управленческих альтернатив), оценку управленческих альтернатив на основе целей концерна, а также корректировку (регулирование) планов (принятых решений) в зависимости от изменения факторов внешней среды и достижения плановых показателей. При этом, как нам представляется, система планирования корпорации должна отвечать ряду требований:

Целенаправленность, выражающаяся в стремлении к максимизации прибыли корпорации в долгосрочном периоде - исходный пункт всего процесса планирования. Формирование отдельных разделов общего плана должно вытекать из этой цели. И, наоборот, после проверки возможности ее достижения - сводиться к ней.

Целостность и полнота. Система планирования информирует менеджмент корпорации о свершившихся и будущих событиях, экономических процессах и результатах взаимодействия с внешней средой. При этом только совокупность сбалансированных планов различных аспектов деятельности отражает системное представление о событиях и процессах производственно-хозяйственной деятельности корпорации. Взаимозависимость процессов производственно-хозяйственной деятельности делает невозможным изолированное планирование отдельных производственных и хозяйственных процессов.

Структуризация планов по содержанию, масштабам и временным параметрам. С точки зрения содержания планы должны быть проблемно-ориентированными. Уровень детализации и масштабы представления должны соответствовать целевому назначению планов корпорации. По временным параметрам здесь может быть выделен контур краткосрочного (на период от года и менее) и долгосрочного (на период 3-5 лет) планирования. Отметим, что со стабилизацией экономики России горизонт долгосрочного планирования должен быть расширен до 5-10 лет.

Содержательная и временная интеграция частных планов. Организационная структура и система планирования корпорации должны соответствовать задачам, решаемым корпорацией. При этом уровень детализации плановой информации должен соответствовать задачам уровня управления. Для самих планов регламентируется регулярность их составления, а также последовательность включения временных периодов (последовательное либо периодическое планирование). Общий ход процесса планирования корпорации должен быть согласован во времени.

Гибкость, актуальность и эффективность. При изменениях внутренних и внешних факторов, определяющих производственно-хозяйственную деятельность корпорации, система планирования должна быть адекватно реорганизована. Генерируемая плановая информация должна определяться задачами управления корпорацией, а затраты на поддержание системы планирования соответствовать эффекту от ее функционирования.

Список литературы:

1. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. - №3.1999.
2. Алафинов С.В. Опыт формирования вертикально интегрированной транснациональной нефтяной компании. Автореферат. - М., 1995.
3. Бабин Э.П. Основы внешнеэкономической политики. М.: Экономика, Коммерческий вестник, 1997.
4. Багов В.П., Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Методика оценки стратегии корпоративной системы по обобщенным характеристикам // Финансы. № 11.2000.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.