

УДК 658

О. В. МАЛЕЕВА, А. В. ЕЛИЗЕВА

Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Украина

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Рассматривается задача повышения конкурентоспособности продукции украинских производственных предприятий путем их объединения в интегрированную корпорацию. Представлена трехуровневая корпоративная структура, объединяющая в себе предприятия различных видов деятельности. Проведен анализ влияния факторов внешней среды на процесс формирования стратегии корпорации, который представляет собой последовательность действий, направленных на достижение основной цели объединения. Разработана формализованная теоретико-множественная модель формирования стратегии корпорации с учетом видов ресурсов и факторов влияния внешней среды.

Ключевые слова: интегрированная корпорация, трехуровневая структура, функциональные стратегии, процесс формирования стратегии, внешняя среда.

Введение

В современных условиях неэффективная работа украинских производственных предприятий является следствием негативного влияния таких факторов, как отсутствие инновационной активности, низкая инвестиционная привлекательность и нестабильность внешней среды, кризисные явления и т.д. [1]. Вследствие недостатка необходимого финансирования современных предприятий разработка и внедрение мероприятий для снижения указанного влияния затруднительна.

Одним из вариантов обеспечения стабильности и эффективности работы производственных предприятий является создание корпораций, что позволит оперативно реагировать на изменения рынка сбыта и динамику развития отрасли, повысить уровень внутренней организации [2, 3]. Таким образом, интегрированное предприятие несет ответственность за все этапы жизненного цикла продукции, что приведет к возможности создания конкурентоспособной продукции на собственной научно-технической базе. Кроме того, создание корпорации обеспечит финансовую гибкость [4].

1. Постановка задачи

Целью создания корпорации является интеграция производства, объединение усилий в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), повышение конкурентоспособности, что требует разработки общей политики деятельности [4, 5]. Каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки стратегии

зависит от его позиции на рынке, динамики развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимой им продукции, состояния экономики, политики и других факторов [5]. В условиях объединения различных предприятий возникает необходимость разработки единой стратегии развития с учетом особенностей функционирования каждого из субъектов корпорации, что обеспечит эффективную работу и предупредит появление кризисных ситуаций [6]. Кроме того, при формировании стратегии корпорации необходимо учитывать влияние внешней среды. Поэтому целью статьи является решение актуальной задачи разработки стратегии корпорации. Предлагается решение следующих задач:

- формирование интегрированной корпоративной структуры;
- классификация существующих стратегий корпоративного управления;
- разработка процесса формирования стратегии корпорации;
- анализ влияния внешней среды на формирование стратегии.

2. Решение задач исследования

2.1. Формирование интегрированной корпоративной структуры

Под корпорацией понимается объединение нескольких юридических лиц (акционерных обществ), которые чаще всего связаны единой целью извлечения экономической выгоды [4]. В корпорацию входят финансовые, производственно-торговые и

управленческие звенья. Целесообразно создание интегрированной корпорации с целью объединения рынков сбыта и средств инвестирования, снижения издержек и рисков, др. [4, 5]. Кроме того, такие корпорации объединяют финансово, ресурсно и информационно связанные предприятия.

На рис. 1 предложена обобщенная интегрированная корпоративная структура (ИКС), представляющая собой пирамидальную структуру, при которой управляющая компания (корпоративный центр) контролирует деятельность входящих в состав предприятий.

Представленная вертикально интегрированная корпоративная структура состоит из трех уровней:

- уровень компаний, управляющих акционерным капиталом (корпоративный центр);
- уровень управляющих компаний, который представлен предприятием, осуществляющим управляющую деятельность и логистическое управление;
- уровень производственных и сервисных компаний.

Нижний уровень объединяет такие организации:

- конструкторские бюро, которые проводят научно-исследовательские и НИОКР для выпуска новых видов продукции;
- производственные предприятия, которые осуществляют производство продукции (основное производство);
- ремонтные организации, осуществляющие ремонт и сервисное обслуживание произведенной продукции;
- транспортные компании, которые осуществляют доставку материально-технических ресурсов на производственные предприятия и отправку производимой продукции потребителям.

Такая интеграция позволяет проводить единые маркетинговую, финансовую, информационную политики, а также планировать и управлять логистическими процессами производства продукции.

2.2. Классификация стратегии корпорации

Стратегия – программа, план, генеральный курс предприятия по достижению им стратегических целей в любой области деятельности. При этом она должна характеризоваться следующими особенностями [6]:

- а) синтезировать в себе различные аспекты развития предприятия: технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и т.д.;
- б) интегрировать миссию, потенциал, структуру, корпоративную культуру, систему менеджмента и др.;
- в) ориентироваться на достижение стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение стратегических общественных, корпоративных и личных интересов;
- г) воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и других наук;
- д) учитывать многовариантность стратегических ситуаций, возникающих в пространстве и времени, что обеспечивает ее гибкость;
- е) концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества предприятий, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива;
- ж) быть умеренно рискованной, но не занижающей стратегические преимущества конкурентов и не завышающей свои преимущества.



Рис. 1. Обобщенная интегрированная корпоративная структура

Каждое звено корпорации характеризуется своим видом деятельности и существующей стратегией, часто не всегда эффективной. В случае объединения нескольких предприятий при разработке главной (корпоративной) стратегии необходимо учитывать специфику каждого из них. Для этого необходимо провести классификацию существующих видов стратегий для определения наиболее оптимальных вариантов развития (рис. 2).

Таким образом, корпоративная стратегия (см. рис. 2) представляет собой интеграцию бизнес-стратегий предприятий, входящих в состав объединения, которые, в свою очередь, зависят от функциональных. Кроме того, корпоративная стратегия зависит от этапа жизненного цикла (ЖЦ) продукта и разделяется на следующие виды:

- стратегия роста (соответствует этапу «роста» ЖЦ продукта);
- стратегия стабилизации (этап «зрелости» ЖЦ продукта);
- стратегия сокращения (этап «упадка»).

Изменение корпоративной стратегии приводит к смене функциональных, которые составляют основу бизнес-стратегий предприятий:

- финансовые, которые представляют собой совокупность целей и задач в сфере финансовой деятельности предприятия (позволяют прогнозировать результат деятельности участника корпорации и затраты);
- стратегии управления персоналом для повышения эффективности производства;
- инновационные и инвестиционные, определяющие развитие предприятия-участника корпорации;
- ресурсные (эффективное использование ресурсов предприятия);
- маркетинговые, которые позволяют повысить эффективность функционирования отдела маркетинга;

- продуктовые, обеспечивающие формирование ассортимента конкурентоспособной продукции на всех этапах ЖЦ и выведение ее на рынок сбыта;
- логистические, которые позволяют снизить соответствующие издержки.

2.3. Анализ влияния факторов внешней среды на функциональные стратегии корпорации

Формирование стратегии корпорации тесно связано с анализом ее взаимодействия с внешней средой. К компонентам внешней среды относятся следующие: конкуренты, поставщики, политические и экономические факторы, а также научно-технический прогресс [6].

В табл. 1 представлены факторы влияния внешней среды на функциональные стратегии корпорации. Эффективная стратегия корпорации должна отражать цели, направленные на снижение негативного влияния факторов внешней среды. В таблице также представлены мероприятия, которые могут служить решениями по управлению проектом для снижения возможного риска, вызванного факторами внешней среды.

2.4. Модель формирования стратегии интегрированной корпоративной структуры

Для обеспечения эффективного корпоративного управления необходима разработка стратегий ИКС. На рис. 3 представлены этапы формирования стратегии корпорации с учетом изменений стратегии внешней среды. Таким образом, стратегия предприятия-участника корпорации формируется на основе проведения стратегического анализа [7, 8] и результатов маркетинговых исследований с учетом изменений стратегий внешней среды и оценки эффективности логистического управления предприятиями. При этом необходимо соблюдение таких

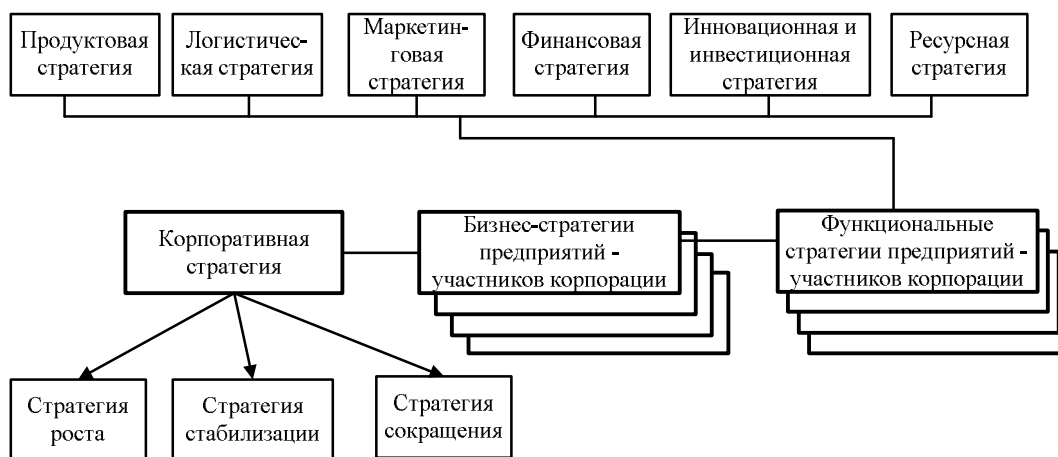


Рис. 2. Обобщенная классификация стратегий корпорации

Таблица 1

Влияние факторов внешней среды на стратегии предприятия

Компоненты внешней среды	Функциональные стратегии корпорации	Фактор воздействия на стратегию корпорации	Мероприятия по снижению неблагоприятного влияния
Конкуренты	Маркетинговая, продуктовая	Конкурентная среда	Мероприятия по улучшению качества и оптимизации цены продукции
Поставщики	Логистическая, ресурсная	Рынок ресурсов	Разработка эффективных методов работы с поставщиками
Политические факторы	Инвестиционная, финансовая	Государственное регулирование отрасли промышленности, нестабильность законодательства	Разработка международных проектов
Экономические факторы	Финансовая, логистическая	Высокий уровень инфляции, несовершенство налоговой политики	Эффективное финансовое управление предприятием
Научно-технический прогресс	Продуктовая	Появление новых технологий производства продукции	Внедрение продуктовых инноваций

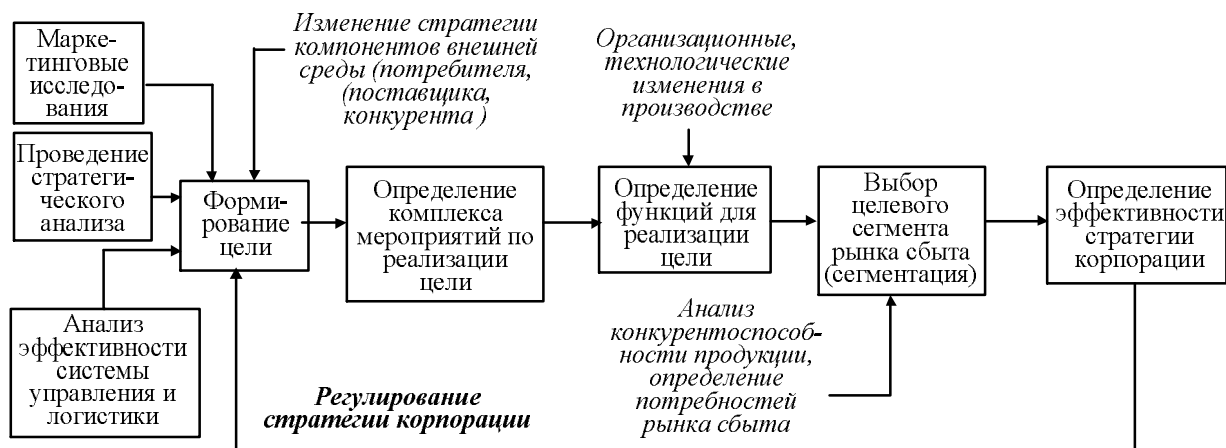


Рис. 3. Этапы формирования стратегии корпорации

принципов, как увеличение капитализации компании и обеспечение баланса интересов собственников [9].

В качестве целей отдельного предприятия корпорации могут выступать [4]:

- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции (повышение качества, снижение себестоимости);
- освоение новых рынков сбыта продукции;
- минимизация логистических затрат (на организацию сбыта, производства и снабжения);
- снижение рисков.

Представим в формализованном виде процесс формирования стратегии. Пусть задано множество

целей A , элементы которого зависят от компонентов внешней среды F [10].

Тогда множество стратегий S определяется как отображение:

$$A \times F \rightarrow S.$$

С другой стороны, множество стратегий определяется следующим образом:

$$R \times K \times C \rightarrow S,$$

где R – множество ресурсов на реализацию стратегии;

K – множество показателей конкурентоспособности предприятия - участника корпорации;

C – множество вариантов поведения компонентов внешней среды.

Таким образом, с учетом влияния внешней среды, множества имеющихся ресурсов и мероприятий по достижению целей множество стратегий определяется следующим отображением:

$$A \times R \times K \times C \xrightarrow{U, W} S,$$

где U – множество условий для реализации целей корпорации;

W – множество мероприятий для реализации целей корпорации.

Множество мероприятий определяется следующим отношением:

$$Pr \times Res \rightarrow W,$$

где Pr – множество процессов, необходимых для реализации целей корпорации,

Res – множество ресурсов корпорации для выполнения компонентов множества W :

$$Res = \{Fin, MTR, Inf, Kadr, NMet\},$$

где Fin – финансовые ресурсы для реализации стратегии;

MTR – материально-технические ресурсы (различные виды оборудования, комплектующих, сырья) для производства продукции;

Inf – информационные ресурсы, связанные с информационной поддержкой реализации стратегии;

$Kadr$ – кадровые ресурсы (управляющий и производственный персонал);

$NMet$ – научно-методические ресурсы для разработки методических основ и научного обоснования эффективности стратегии корпорации.

Следует отметить, что при формировании оптимальной стратегии корпорации возникает задача выбора необходимых элементов выделенных множеств. Для эффективной реализации стратегии необходимо выполнение условия наличия достаточно количества ресурсов:

$$Res_i^* \leq Res_i, \quad Res_i \in Res,$$

где Res_i^* – необходимое количество i -го вида ресурса на реализацию стратегии;

Res_i – количество имеющегося в наличии ресурса i -го вида.

В случае невыполнения указанного условия возникает задача своевременного обеспечения i -м видом ресурса в требуемом количестве.

Таким образом, для эффективной реализации стратегий необходимо планирование каждого этапа ее формирования, анализ и оценка влияния факторов внешней среды, достаточная ресурсная обеспеченность предприятий корпорации.

Заключение

В настоящее время создание корпорации является одним из способов повышения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий. В статье сформирована трехуровневая интегрированная корпоративная структура, состоящая из управляющих и производственных организаций. Разработка корпоративной стратегии происходит путем интеграции бизнес-стратегий предприятий, входящих в ее состав. На процесс ее формирования оказывают влияние результаты маркетинговых исследований, анализа эффективности системы управления и логистической деятельности, а также стратегические цели и факторы внешней среды.

Литература

1. Ареш'єва, О. В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку [Текст] / О. В. Ареш'єва // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 2(26). – С. 36 – 43.
2. Янчук, М. Б. Концепція створення авіастроительного холдинга на основі реорганізації ГАК «Антонов» [Електронний ресурс] / М. Б. Янчук // Вопросы современной экономики. – Режим доступа: <http://economic-journal.net/2014/05/081/>. – 12.02.2015.
3. Лісовенко, С. А. Корпоратизація підприємств як основа конкурентоспроможності авіако-смічної галузі України [Текст] / С. А. Лісовенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3(15). – С. 105 – 116.
4. Веснин, В. Р. Корпоративное управление [Текст]: уч. пособие / В. Р. Веснин. – М. : МГИУ, 2008. – 150 с.
5. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
6. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

7. Кривов'язюк, І. В. Стратегічний аналіз інноваційно активних машинобудівних підприємств [Текст] / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3(27). – С. 66 – 77.

8. Fred, R. David. *Strategic Management. Concepts and cases [Text]* / David R. Fred. – 13 edition. – Francis Marion University Florence, South Carolina, 2013. – 409 с.

9. Коцїй, О. В. Інтеграція маркетингу і логістики в процесі управління підприємством [Текст] / О. В. Коцїй // Логістика: теорія та практика. – 2012. – № 2(3). – С. 23 – 28.

10. *Интроспективный анализ [Текст]* / В. В. Крючковский, Э. Г. Петров, Н. А. Соколова, В. Е. Ходаков. – Херсон : «Гринь Д.С.», 2011. – 168 с.

Поступила в редакцію 03.03.2015, рассмотрена на редколлегии 20.03.2015

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

О. В. Малєєва, А. В. Єлизєва

Розглядається задача підвищення конкурентоспроможності продукції українських виробничих підприємств шляхом їх об'єднання в інтегровану корпорацію. Представлено трирівневу корпоративну структуру, що об'єднує в собі підприємства різних видів діяльності. Згідно приведеної класифікації основу корпоративної стратегії складають бізнес-стратегії підприємств-учасників, які формуються на основі функціональних. Проведено аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на процес формування стратегії корпорації, який є послідовністю дій, направлених на досягнення основної мети об'єднання.

Ключові слова: інтегрована корпорація, трирівнева корпоративна структура, корпоративна стратегія, функціональні стратегії, процес формування стратегії, зовнішнє середовище.

MODEL OF DEVELOPING THE CORPORATION STRATEGY TAKING INTO ACCOUNT THE INFLUENCE OF ENVIRONMENT

O. V. Mal'yeyeva, A. V. Yelizeva

The problem of competitiveness improving of Ukrainian products manufacturing enterprises by combining them into an integrated corporation is considered. A three-level corporate structure, uniting in itself the enterprises of different types of activity, is represented. According to the resulted classification basis of corporate strategy is made by business-strategies of enterprises-participants which are formed on the basis of functional. The analysis of influence of external environment factors is conducted on the process of corporation strategy forming, which is a sequence of executions, directed on achievement of primary purpose of association.

Keywords: integrated corporation, three-level corporate structure, corporate strategy, functional strategies, process of strategy forming, external environment.

Малєєва Ольга Владимировна – д-р техн. наук, професор, професор кафедри інформаційних управляючих систем, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина.

Єлизєва Алина Владимировна – канд. техн. наук, асистент кафедри інформаційних управляючих систем, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: alina.elizeva@mail.ru.