

## СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УДК 331.108

### МОДИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ РЫНКА

**Л.В.Татарченко**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа  
экономики», г. Москва

В работе рассмотрены особенности процесса разработки стратегии развития компании, связанные с привлечением внешних консультантов, и возможности усовершенствования известных моделей стратегического менеджмента. В частности, показано, что модель жизненных циклов организации может быть использована для выбора типа корпоративного центра холдинга, а модификация модели «value chain» позволяет оценить синергетические эффекты преобразований.

**Ключевые слова:** стратегия развития, консультирование, корпоративный центр, синергия, модификация модели «value chain»

Высокая динамика изменений внешней среды организации влечет за собой необходимость быстрой реакции. Одним из способов такой реакции является использование внешних по отношению к компании источников знаний – консультантов.

**Процесс консультирования и используемые инструменты.** Согласно классификации М.Кубра [1], консалтинг можно разделить на дженералистский (или процессный) и специализированный (или экспертный). Практика работы с организациями показывает, что на ранних этапах ее развития целесообразно привлекать процессных консультантов. Это связано с недостатком опыта совместной работы собственников и топ-менеджеров компании по разработке стратегии развития.

Разработку стратегии развития компании можно разбить на пять последовательных этапов: сбор данных (внешняя и внутренняя среда, видение будущего компании всеми участниками стратегического процесса), разработка предварительного документа (аргументированная точка зрения консультантов на компанию), стратегическая сессия (разработка стратегии), разработка итогового документа (включая рекомендации консультантов по реализации стратегии), презентация результатов.

В течение всего этого процесса консультанты выступают не как эксперты в конкретной отрасли, а как специалисты, организующие процесс взаимодействия указанных выше трех групп стейкхолдеров с целью разработки стратегии развития организации.

На этапе разработки предварительного документа (или рабочих материалов стратегической сессии) консультанты работают по нескольким направлениям.

1. Работа с имеющимися документами компании, касающимися ее позиционирования, знания рынка, различных аспектов внутренней среды организации.
2. Интервью с собственниками, топ-менеджерами и ключевыми специалистами организации. Позволяют оценить понимание каждым из указанных стейкхолдеров места компании в будущем потоке событий (видение будущего компании конкретным респондентом)
3. Сбор информации о компании, ее рынке и отрасли, поиск существующих аналогов (в том числе и зарубежных) и «лучшей практики»

Для анализа полученной информации используется весь набор инструментов стратегического менеджмента, в частности, PESTL-анализ, модель «пяти сил» М.Портера, модель «шесть ячеек» М.Вайсборда или «7S» McKinsey, модель «value chain» (VC) М.Портера, SWOT-анализ [2], модели жизненных циклов организации (ЖЦО) И.Адизеса [3] и способностей организации [4] и др.

Анализ существующей бизнес-модели проводится в формате А.Сливоцки [5] или Остервальдера и Пинье [6].

Для повышения эффективности работы во время стратегической сессии используются такие инструменты, как лекции, мозговой штурм, работа в малых группах и пр. [7]. Необходимо отметить, что в случае использования процессного подхода, консультанты не формулируют стратегию для клиента, а способствуют ее разработке САМИМИ собственниками, топ-менеджерами и ключевыми специалистами компании.

**Консалтинговая практика.** В табл.1 приведена классификация по основному виду деятельности проектов, выполненных специалистами Центра консультирования Высшей школы менеджмента (ВШМ) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Минимальный объем продаж (производства) компании, обращающейся за услугами по разработке стратегии, составляет не менее 10 млн.долл.в год.

Анализ деятельности организаций – заказчиков проектов по разработке стратегии – позволяет сделать некоторые выводы: 82% компаний решаются на разработку собственной стратегии, находясь на

стадии «юности» (по Адизесу, [3]); 92% заказчиков представляют собой диверсифицированные холдинги или связанные группы компаний.

Таблица 1

Состав клиентов по реализованным проектам

<b>ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ОТРАСЛЬ)</b>	<b>ДОЛЯ, %</b>
Многопрофильный строительный холдинг	17
Финансовые услуги (банки и страховые компании)	12
Нефинансовые услуги	10
Оптовая торговля	24
Производство	22
Производственно-коммерческие фирмы (производство+опт)	15
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В последнее время все чаще возникают ситуации, когда бизнес развивается быстрее, чем его система управления.

**Использование модели ЖЦО для выбора типа корпоративного центра [8].** Значительное число российских групп компаний среднего и даже крупного бизнеса развиваются органическим путем, т.е. из основного бизнеса на определенном этапе развития начинали вырастать новые бизнесы, как связанные, так и не связанные с этим «материнским» бизнесом. В первом случае мы имеем дело с концентрической, или связанной диверсификацией, во втором — с конгломеративной, или несвязанной. Управление такой группой компаний обычно строится с помощью холдинговых структур, хотя справедливости ради следует отметить, что существуют и другие способы объединения компаний [9].

Успешность деятельности холдинга зависит от различных факторов, но в значительной мере определяется правильным выбором типа корпоративного центра.

Одной из наиболее известных типологий КЦ является классификация, предложенная компанией McKinsey [10].

Согласно этой классификации, по мере возрастания самостоятельности дочерних компаний холдинги (и их КЦ) можно разделить на следующие четыре группы: оператор, стратегический контролер (СК), стратегический архитектор (СА), финансовый холдинг.

На основе совместного использования модели ЖЦО И.Адизеса и классификации типов КЦ компании McKinsey был проведен анализ деятельности холдинговых структур, указанных в табл.1.

Анализ показал, что холдинг-оператор актуален для стадии быстрого роста, когда образующиеся дочерние компании и филиалы в значительной степени повторяют бизнес-модель «материнской» компании. В зависимости от отрасли КЦ типа «холдинг-оператор» может использоваться и на следующих этапах развития основной компании. Другие типы КЦ на стадии «давай-давай» возникнуть не могут в силу отсутствия у материнской компании соответствующих способностей.

Способности для формирования КЦ типа «стратегический контролер» возникают в материнской компании на стадии юности, когда для группы становится актуальной задача повышения эффективности использования ресурсов.

Способности для формирования КЦ типа «стратегический архитектор» и «финансовый холдинг» возникают в материнской компании на стадии юности и в значительной степени могут сохраниться в группе на последующих этапах жизненного цикла.

Необходимо отметить, что выделение КЦ в отдельную управляющую компанию должно сопровождаться переносом в нее из материнской компании соответствующих способностей посредством перехода в управляющую компанию из материнской ключевых менеджеров и специалистов — носителей соответствующих способностей и компетенций.

Существование достаточно устойчивой связи между жизненным циклом развития организации и типом КЦ, который может создать эта организация для управления дочерними компаниями, позволяет при разработке стратегии более четко формулировать цели компании в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

**Опыт разработки стратегии для групп компаний.** Быстрые изменения внешней среды компании заставляют ее собственников и/или руководителей предпринимать активные усилия для сохранения и укрепления позиций компании на своем рынке. Одним из способов адаптации к агрессивным воздействиям внешней среды является приобретение (поглощение) или присоединение (слияние) к уже существующей компании. Если у компании достаточно ресурсов для развития, но, по мнению менеджмента, эти ресурсы неправильно структурированы, то компания может пойти по пути полной или частичной реорганизации своей деятельности, одним из существенных направлений которой является внутренняя интеграция тех или иных подразделений.

Во всех этих случаях – слияние, поглощение, внутренняя интеграция – необходимо четко определить те выгоды, которые получит компания после завершения интеграции (интеграционные выгоды), или, так называемые синергетические эффекты.

Значительная часть моделей, используемых для оценки синергии, сталкивается с серьезными трудностями при определении как факторов, влияющих на достижение синергетического эффекта, так и их количественных характеристик, позволяющих оценить величину этого эффекта.

Одной из перспективных с точки зрения оценки синергии является модель «value chain» М.Портера [11]

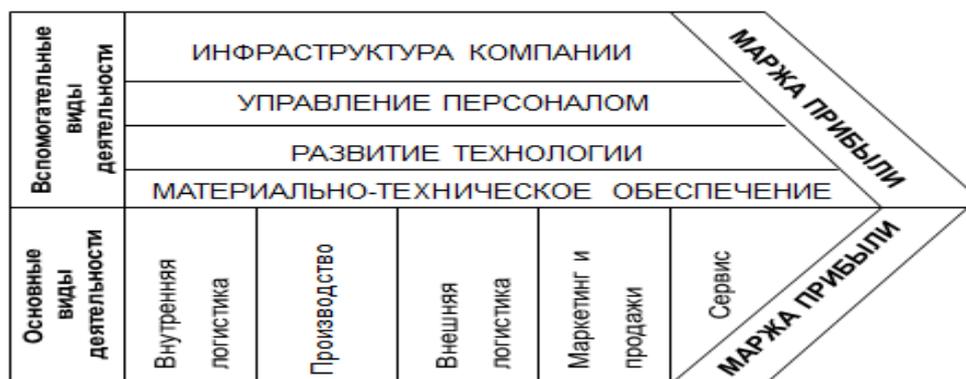


Рис.1. Модель value chain М.Портера [11]

Представленная модель превосходно подходит для анализа деятельности компании, связанной с материальным, особенно, крупносерийным производством. Для компаний, действующих в условиях инновационной экономики, даже если эти компании и производят традиционную продукцию, модель Портера в ее первоначальном виде теряет свою эффективность. Это происходит из-за значительно *большой* интеграции современных компаний во внешнюю среду. Границы организаций размываются, в ряде случаев компании целесообразно рассматривать в виде элементов сети, соединенных многочисленными взаимосвязями с другими элементами этой же сети. Попытка учесть очевидный тренд интеграции привела Портера к необходимости описания так называемых нематериальных взаимосвязей, посредством которых осуществляется передача знаний и навыков, позволяющих, в свою очередь, получить конкурентные преимущества.

Для целей оценки учета интеграции и оценки синергии модель «value chain» была модифицирована следующим образом (рис.2). Модификация производится посредством учета тех факторов, которые, как показывает практика, в значительной степени влияют на достижение синергии от интеграции.



Рис.2. Модифицированная модель value chain М.Портера

К синергетическим факторам были отнесены управление человеческими ресурсами, внутриорганизационные коммуникации и корпоративная культура. Очевидно, что эти факторы не являются независимыми, но в первом приближении позволяют охватить все те интуитивно понятные переменные, влияние которых на возникающие синергетические эффекты бесспорно.

Управление человеческими ресурсами в «классической» модели рассматривается прежде всего, как фактор достижения конкурентного преимущества. В «новой» экономике достаточно часто приходится сталкиваться со взаимодействием и даже сотрудничеством конкурентов (co-opetition), поэтому определять цель интеграции, в том числе и внутриорганизационной, только как повышение конкурентоспособности, представляется неразумным.

Анализ организации как системы (системный подход) предполагает изучение цели ее функционирования (цели системы), элементов данной организации (элементов системы) и коммуникаций, соединяющих эти элементы (взаимосвязей). При интеграции двух организаций (подразделений), в зависимости от уровня интеграции [12] происходит не только интеграция целей и элементов двух систем, но и интеграция их взаимосвязей.

Исследования сложных систем показывают, что именно интеграция связей между элементами приводит к появлению самых

значимых синергетических эффектов. В [13] сформулировано утверждение о том, что интеграция проходит успешно, если объединяемые компании имеют стратегическое и культурное соответствие. «Классическая» модель Портера позволяет оценить интеграцию при наличии стратегического соответствия. Модифицированная модель позволяет сделать это и для стратегического, и для культурного соответствия.

На основе модифицированной модели «value chain» М.Портера был проведен качественный анализ эффективности преобразований ряда компаний, указанных в табл.1.

Анализ показал, что несоответствие ценностей (синергетический фактор «Корпоративная культура») или типов лидерства (синергетический фактор «Управление человеческими ресурсами») в преобразуемых компаниях приводит к серьезному сопротивлению процессу интеграции.

Таким образом:

1. Практика управленческого консультирования позволяет дорабатывать и находить новое применение существующим инструментам стратегического менеджмента
2. Совместное использование модели ЖЦО И.Адизеса и классификации типов КЦ компании McKinsey позволяет при разработке стратегии более четко формулировать цели компании в долгосрочной и среднесрочной перспективе.
3. Модификация модели «value chain» М.Портера позволяет оценить синергетические эффекты при проведении преобразований в организациях.

### **Список литературы**

1. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Под ред.М.Кубра. Пер.с англ.под ред.А.А.Гладышева- М.: Планум, 2004.- 976 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер.с англ.под ред.В.Н.Фунтова.- СПб.: Питер, 2008.- 560 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер.с англ.под науч.ред.А.Г.Сеферяна.- СПб.: Питер, 2007.- 384 с.
4. Helfat С.Е., Peteraf М.А. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 2003, vol.24, p.997–1010
5. Сливоцки А., Моррисон Д., Андельман Б. Зона прибыли. – М.: Эксмо, 2006
6. Остервальдера А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2014
7. Филонович С.Р. Что такое процессное консультирование? - Служба персонала. 1996. № 8. С. 5-8.

8. Татарченко Л.В. Использование модели жизненных циклов организации для выбора корпоративного центра. Докл.конф. Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Конф. Москва: НИУ-ВШЭ, 2011. – С.61-66
9. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом, 1999.- №6
10. Роль корпоративного центра / Н.Фут , Д.Хенсли, М.Лэндсберг, Р.Моррисон // Вестник McKinsey, 2003. №1 (3)
11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер.с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.- 715 с.
12. Баккер Г., Хелтинк Д. Как успешно объединить две компании / Пер.с англ.- Минск: Гревцов Паблицер, 2008.- 288 с.  
Singh H., Montgomery C. A. Corporate acquisition strategies and economic-performance. Strategic Management Journal, 1987, #8, 377-386.

## **MODIFICATION OF THE MODELS FOR STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE COMPANY**

**L.V.Tatarchenko**

National Research University Higher School of Economics, Moscow

The paper discusses the characteristics of the process of strategy development related to external consultants, and the possibility of improving the known models of strategic management. In particular, it is shown that the model of the corporate lifecycles can be used to select the type of the head office of the holding, and modification of the «value chain» model to evaluate the synergistic effects of transformation.

**Keywords:** *development strategy, consulting, head office, synergy, modification of the «value chain» model*

*Об авторе*

ТАТАРЧЕНКО Лев Владимирович, к.т.н., заведующий Центром консультирования Высшей школы менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», e-mail:LVTatar@gmail.com