

КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ИСТОЧНИКОВ

CORPORATE STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES: AN EXPERIENCE OF ANALYSIS OF FOREIGN RESEARCHES

М. А. Ляшенко,
аспирант

В статье на широком теоретическом материале из иностранных исследований автор даёт обзор современного состояния степени разработанности вопроса корпоративных стратегий международных компаний.

In article, based on a wide theoretical material of foreign researches, the author gives the review of a current state of degree of a readiness of a question of corporate strategies of the international companies.

Ключевые слова: стратегия, корпорация, корпоративная стратегия, международная корпорация, стратегии международных компаний.

Key words: strategy, corporation, corporation strategy, international corporation, strategies of international companies.

Вопрос теоретического изучения, формирования и практического воплощения корпоративных стратегий международных компаний сегодня, да и последние годы, непрерывно стоит в повестке дня практически всех современных исследователей и практиков. Сегодня корпоративная стратегия представляется большинству ученых как громадный конгломерат, состоящий из самых разнообразных сильно переплетённых и взаимопроникших, вплоть до сращивания, элементов, который известный датский специалист Кор Бунстра (в 1996–2001 гг. председатель Совета директоров Philips), сравнил с «тарелкой спагетти» – настолько там всё сильно и хитро переплетено¹. Такая ситуация привела его к необходимости разработки новой корпоративной стратегии, которая получила не официальное название «от тарелки спагетти к тарелке спаржи», а официальное, по словам самого автора «Давайте улучшим положение дел!»².

Сегодня эта и другие корпоративные стратегии являются объектом пристального внимания со стороны самых различных исследователей. Это и экономисты, и социологи, и политологи, и культурологи и многие

другие. Комплексно оценивая массив зарубежной литературы, посвященной корпоративным стратегиям международных компаний, необходимо отметить, что однозначную оценку дать ему затруднительно. Она, скорее, будет парадоксальной, где каждая прочитанная книга одновременно и облегчает наше понимание сущности корпоративной стратегии и усложняет его. Происходит это потому, что практически каждая книга содержательно отвечает на поставленные в ней вопросы, но на один и тот же вопрос разные авторы отвечают по-разному.

Тем не менее, в массиве иностранной литературы по рассматриваемому вопросу, могут быть выделены два ключевых подхода. Первым возник монопарадигмальный подход. В его рамках, авторы работы избирают базовую теорию, которая выступает средством анализа и формирования корпоративной стратегии³. Позже возник полипарадигмальный подход, в котором исследователи пытались уже объединить несколько теорий, используя их ситуационно, исходя из собственных представлений о том – где и какая теория лучше сработает⁴.

¹ См.: Walle E. van der, Boonstra maakte Philips welvarend // NRC Handelsblad. – 30 August 2000.

² Цит. по: Dimensions of Corporate Strategy: Framing the real issues. Vallendar, Germany, 2005. – P. 3.

³ См.: Ramanujam, V. and P. Varadarajan Research on corporate diversification: a synthesis // Strategic Management Journal. – 1989. – 10.6: 523–551; Faulkner, D.O. and A Campbell (2003). Introduction to The Oxford Handbook of Strategy, Oxford: Oxford University Press: 3–16; Grant, R.M. (2002), 'Corporate strategy: managing scope and strategy content', in: A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Eds.). Handbook of Strategy- and Management. London: Sage. 99–12. Markides, C. (2002). 'Corporate strategy: the role of the centre', in: A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (Eds.). Handbook of Strategy and Management. London: Sage. 99–112. Whittington, R. and M. Mayer (2002). 'Response to Kay: 'Chandlerism in post-war Europe: strategic and structural change in France. Germany and the United Kingdom. 1950–1993', Industrial and Corporate Change, 8: 519–550.

⁴ См.: Caldart, A and J. Ricart Corporate strategy revisited: a view from complexity theory, European Management Review, 2004, 1. 96–104. De Wit, B. & R. Meyer Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. 2nd edition. London: Thomson, 2004.

Тем не менее, между работами, написанными в ракурсе этих подходов, существует одно большое сходство. К какой бы когорте, из указанных выше не принадлежали авторы работ, все они равнозначно оценивают функциональные и географические различия между фирмами, как основу глобальной дифференциации корпораций в целом и тех стратегий, которые ими реализуются¹. Далее же, как показывает анализ литературы, основа дифференциации подходов находится больше в области философии мышления, нежели чем экономической теории или теории управления.

Так, первому монопарадигмальному подходу свойственно так называемое «портфельное мышление» (Portfolio Thinking), в рамках которого корпоративная стратегия в теории и практике рассматривается в призме личностного понимания вклада, ценностей и параметров ответственности управленца за разработку и реализацию стратегии. Это требует выработки индивидуализированных взглядов, основанных на корпоративной модели управления знаниями и создающей контекст коммуникационной инфраструктуры².

Призмой же полипарадигмального подхода выступает синергетическое мышление (Synergy Thinking). В её рамках формирование и изучение корпоративной стратегии ведётся посредством анализа и планирования совместных действий всех участников команды. Эту философию считают хорошей возможностью получить конкурентные преимущества за счет увеличения экономической эффективности деятельности коллектива корпорации в целом. Понимание деятельности корпорации в контексте синергетического мышления может усилить деятельность менеджеров и привести к улучшению функционирования организации в целом и выхода её на полную эффективность. Кроме того модели синергетического анализа могут помочь обнаружить неосознанные потенциалы организации³.

Сегодня в иностранной литературе также сделан ряд попыток представить комплексную модель корпоративной стратегии международной

компании. По мнению автора, одной из самых удачных попыток стала триединая модель, предложенная германскими специалистами в упоминавшейся работе «Измерения Корпоративной стратегии: постановка реальных проблем», где авторы книги предложили выделить в составе корпоративной стратегии три компонента: структуру, управление и ценности⁴. Рассмотрим эти компоненты подробнее.

Первым из них выступает корпоративная структура. Она непосредственно зависит от тех сегментов и уровней рынка, где которых корпорация осуществляет свою деятельность. В пределах данного измерения корпоративная стратегия заключается в вопросах о том – «В каких функциональных и товарных зонах активна данная корпорация?» и «Должны ли мы что-то менять в отраслях связанных или не связанных с отраслью деятельности корпорации?». Как можно убедиться первый вопрос отражает собственно корпоративный взгляд – уровень диверсификации бизнеса, тогда как второй обращается к корпоративным связям, взаимоотношениям корпорации с другими фирмами и отраслями.

По мнению Р. Гранта, проблемы, касающиеся «выбора области», которая является конкурентным полем фирмы, затрагивает все решения, которые определяют её корпоративную стратегию⁵. В свою очередь, Г. Балабанис утверждает, что разнообразие – фактически одно из самых доминирующих понятий во всей стратегической управленческой литературе, что указывает на то, что оно является важным принципом современной корпоративной стратегии⁶. С другой стороны, индийские специалисты Рамануям и Варадараян в упоминавшемся выше исследовании провозгласили продвижение фирмы в конкретной избранной отрасли «оплотом стратегического корпоративного управления»⁷. В этом измерении корпоративной стратегии, взгляды управленцев, как теоретиков, так и практиков, сконцентрированы на ряде ключевых областей: область деятельности корпорации или уровень её разнообразия, корпоративная иерархия или уровень взаимосвязей между подразделениями.

¹ См.: Berry H. The Strategies and Structures of Multinational Corporations. University of Pennsylvania, Philadelphia, 2009.

² Подр. см.: McLagan, Patricia A. Portfolio Thinking // Training and Development. – Feb 2000. – V. 54. – № 2. – P. 44–46, 48, 50–51.

³ См.: Andrush A. The Reverse Synergy: Another Way of Thinking // International Journal of Economic Practices and Theories. – 2012. – Vol. 2. – № 2.

⁴ См.: Dimensions of Corporate Strategy... – P. 5.

⁵ См.: Grant. R.M. (2002). 'Corporate strategy: managing scope and strategy content', in: A. Pettigrew. H. Thomas and R. Wliittington (Eds.). Handbook of Strategy' and Management. London: Sage, 99–112.

⁶ См.: Balabanis. G.I. The relationship between diversification and performance in export intermediary firms. British Journal of Management, 2001, 12, p. 67–84.

⁷ См.: Ramanujam. V. and P. Varadarajan. Указ. соч. – С. 545.

Рассматривая корпоративное управление, необходимо отметить, что базовым вопросом корпоративного управления сегодня считается организация труда работников корпорации. Применительно к пониманию, формированию и осуществлению корпоративной стратегии они выражаются в формулировке конкретных задач, которые ставятся перед подразделениями корпорации, распределёнными, зачастую по разным континентам, и кто выступает в роли головного руководства (headquarter) по формированию и реализации стратегии. На практике же, чаще всего, при формировании и реализации корпоративной стратегии в области управления встаёт вопрос о том, какие управленческие механизмы мы можем использовать для того, чтобы наиболее эффективно увязать коммерческие задачи с корпоративными целями.

Рассматривая эволюцию корпоративного управления, как компонента корпоративной стратегии, необходимо отметить, что его модели развивались вместе с развитием фирм и изменением окружающих социально-экономических условий. Поворотным моментом, по мнению большинства исследователей, стал переход от 50-х к 60-м гг. XX века, когда был осуществлен переход от функционалистской (functional) парадигмы управления к «многообъектной» (multi-divisional)¹.

В условиях этого перехода упрощенным организациям, во главе с единым центром управления, где высшее руководство единолично определяло универсальную корпоративную стратегию, пришли на смену корпорации с усложненной системой управления, в которой появились «стратегические подразделения». Каждое из них осуществляло управление принципиально важным участком функционирования корпорации, стратегию развития которого понимало и реализовывало по-своему. Такая политика привела к тому, что корпоративная стратегия стала составной, сформированной из стратегий развития ключевых подразделений.

Сегодня, в условиях того, что мир вступает в новую эру – эру глобализации и формирования экономики знаний, модель управления знаниями считается уже сформированной². Это утверждение основывается на взаимодействии между проявленным воле и скрытым (латентным) знанием на четырех раз-

ных уровнях: человек, малая группа, организация и отрасль. В этих условиях корпоративная стратегия управления, по сути, представляет собой стратегию управления знаниями, которая лишь косвенно связана с организационными особенностями, такими как система занятости, карьерные перспективы по должностям и организационная структура.

Эффективное управление знаниями, требует отхода от логики иерархической организации и структуры корпораций М-формы. Инновационная N-форма предлагается в качестве более соответствующей новым условиям. Она представляет собой комбинацию знания, а не его деление, которое является основным принципом в корпорациях М-формы. У корпораций N-формы существуют также свои особые признаки. Среди них ситуационная группировка сотрудников, важность персонала на «более низких уровнях», горизонтальные коммуникации, архитектурная и катализационная роль топ-менеджмента, углубление и сосредоточение и экономической системы, как цель корпоративной стратегии и гетерохическая структура³.

Обобщая необходимо отметить, что описанные изменения, которые грядут в статусе корпоративного управления, необходимо отметить, что суть самого понятия управление (managing) неизбежно изменится тоже. Современное положение головного руководства корпораций, как ядра процесса организации корпоративной системы предприятия, процесса его функционирования и деятельности сотрудников, посредством широкого спектра легальных и доступных им средств и механизмов постепенно трансформируется в положение ординарного подразделения корпорации, функционирующей по сетевому принципу. Уже сегодня это видно на примере IT-бизнеса и инфокоммуникационных корпораций, где руководство выполняет обязанности стандартизации функционирования, формирования корпоративных кодексов, распределения ресурсов и контроля за их использованием.

Последним компонентом модели формирования корпоративной стратегии международной фирмы выступают корпоративные ценности. Они непосредственно относятся к «Основаниям» корпоративной стратегии. Однако, современный взгляд на них также может быть классифицирован в ракурсе двух приведенных выше парадигм. Первая – монопарадигма, в отношении корпоративных ценно-

¹ См.: Kogut B. and D. Parkinson Adoption of the multidivisional structure: analyzing history from the start. *Industrial and Corporate Change*, 1998, 7, 2. – P. 249–273.

² См.: Hedlund Gunnar A model of knowledge management and the N-form corporation // *Strategic Management Journal*, Volume 15, Issue Supplement S2, pages 73–90, Summer 1994.

³ См.: Hedlund G. Указ. соч. – С. 86–90.

стей предусматривает их незыблемость, где высшее руководство является их непосредственными хранителями, а правопреемство руководства является, по сути, правопреемством ценностей. С другой стороны, в условиях мультипарадигмы, ценности компании трансформируются в зависимости от окружающей ситуации и, более того, могут быть модифицированы применительно к конкретным условиям функционирования конкретного стратегического подразделения.

Каждая корпорация в наши дни самостоятельно выбирает тот тип системы ценностей, который применяет при разработке корпоративной стратегии. Менеджеры, имеющие дело с ней, вынуждены учитывать при принятии стратегических решений наличие в их фирме разнопрофильных видов бизнеса. В этих условиях увязка не совпадающих ценностей между собой предусматривает решение вопроса о том – на что опираться. С одной стороны есть группа ценностей корпоративной реактивности, которая выражается уровнем корпоративной эффективности и представляет собой способность динамично ответить на конкурентные требования сферы бизнеса своевременно и надлежащим образом. С другой стороны, есть группа ценностей корпоративной синергетики которая выражается уровнем корпоративных связей и представляет собой создание большего количества дополнительных ценностей в добавок к уже существующим базовым ценностям организации¹.

Подводя итоги, проведенному рассмотрению, необходимо отметить, что сегодня, на основе анализа иностранных источников можно выделить следующие основные направления как теоретического исследования, так и практического формирования корпоративной стратегии международных компаний:

1. Корпоративный взгляд, где стратегия исследуется и формируется с позиций уровня диверсификации, на основе продуктно-ориентированных,

функциональных, индустриальных и географических характеристик компании;

2. Корпоративная когеренция – уровень взаимодействия, который оценивается по типам фирм: унитарный бизнес, доминирующий бизнес, ограниченно связанный, непосредственно связанный и не связанный бизнес.
3. Корпоративная ответственность – уровень полномочий головного руководства, которая может быть реализована в четырёх основных моделях: архитекторы бизнеса, доноры средств, администраторы и помощники. В свою очередь положение структурных подразделений в этой системе, выражено моделями: одиночные подразделения, поставщики услуг, службы обеспечения.
4. Корпоративная практика – уровень НQ контроля, где он определяется средствами централизации, стандартизации, координации и сотрудничества.
5. Корпоративная реактивность – как уровень корпоративной эффективности и чувствительности к изменениям.
6. Корпоративная синергетика – уровень корпоративных взаимосвязей.

Оценивая представленные направления, в ракурсе предложенных выше парадигм, необходимо отметить, что в чистом виде сегодня, безусловно, их можно будет встретить очень редко. На практике, чаще всего, осуществляется совмещение различных подходов. Даже такие огромные компании как Philips, Nestle, GMBH и др., имеющие свои сектора интересов в самых разных отраслях, уже на рубеже XX и XXI веков перешли к так называемому гибкому способу выработки корпоративной стратегии, где на первом месте стоит анализ окружающих условий и получение как можно более объективных и адекватных его результатов, на базе которых, в последствии, и выработывается корпоративная стратегия.

¹ См.: De Wit, B. & R. Meyer Strategy- Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. 2nd edition. London: Thomson, 2004.

**Порядок рецензирования рукописей,
установленный Научно-редакционным советом
научно-практического журнала
«МИР» (Модернизация. Инновации. Развитие)**

1. Статьи публикуются в научно-практическом журнале «МИР» на основе рецензирования. Авторы предоставляют отзывы от лиц, имеющих ученую степень доктора экономических, социологических, политических наук (в соответствии с тем научным направлением, по которому писалась статья) из организации, где работа выполнялась (внешнее рецензирование). Рецензирующий данную статью доктор наук не может быть ее автором (соавтором), однако может являться научным руководителем автора(ов).
2. Рукописи рассматриваются Научно-редакционным советом, оставляющим за собой право сокращения и исправления присланных статей (внутреннее рецензирование). Решение о публикации принимается Научно-редакционным советом журнала на основании экспертных оценок внешних рецензентов с учетом соответствия представленных материалов тематической направленности журнала, их научной значимости и актуальности.
3. Рецензирование рукописи осуществляется конфиденциально. Разглашение конфиденциальных деталей рецензирования рукописи нарушает права автора рукописи. Нарушение конфиденциальности возможно только в случае заявления о недостоверности или фальсификации материалов, во всех других случаях ее сохранение обязательно.
4. Статья, принятая к публикации, но нуждающаяся в доработке, направляется авторам с замечаниями рецензента и редактора. Авторы должны внести все необходимые исправления в окончательный вариант рукописи и вернуть в редакцию исправленный текст, а также его идентичный электронный вариант вместе с первоначальным вариантом и сопроводительным письмом-ответом рецензенту. После доработки статья повторно рецензируется, и Научно-редакционный совет принимает решение о возможности публикации. Статьи, отосланные авторам для исправления, должны быть возвращены не позднее, чем через 2 (две) недели после получения. Возвращение статьи в более поздние сроки меняет дату ее опубликования.
5. По результатам рецензирования статья может быть либо принята к публикации, либо отослана автору на доработку, либо отклонена. В случае отказа в публикации статьи автору направляется мотивированный отказ.
6. Научно-редакционный совет журнала предоставляет рецензии на рукопись по требованию автора и по запросам экспертных советов Высшей аттестационной комиссии.
7. Научно-редакционный совет журнала не хранит рукописи, не принятые к печати. Рукописи, принятые к публикации, не возвращаются. Рукописи, получившие отрицательный результат от рецензента, не публикуются и также не возвращаются обратно автору.
8. Редакторы не сообщают информацию, касающуюся рукописи (включая сведения о ее получении, содержании, процессе рецензирования, критических замечаниях рецензентов и окончательном решении), никому, кроме самих авторов и рецензентов. Рецензентам не разрешается снимать копии с рукописей для своих нужд и запрещается отдавать часть рукописи на рецензирование другому лицу без разрешения редакторов. Рецензенты не имеют права использовать знание о содержании работы до ее опубликования в своих собственных интересах. Рукописи являются частной собственностью авторов и относятся к сведениям, не подлежащим разглашению.
9. Если публикация статьи повлекла нарушение чьих-либо авторских прав или общепринятых норм научной этики, то Научно-редакционный совет журнала вправе изъять опубликованную статью.
10. Плата с аспирантов за публикацию рукописей не взимается.