

## «Родительские способности» российских корпораций

Гурков И.Б. (ГУ-ВШЭ и АНХ)

Материалы к Всероссийскому семинару «Стратегическое планирование предприятий»,

Москва, апрель 2005

[gurkov@ane.ru](mailto:gurkov@ane.ru)

[www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru)

Основой стратегии фирмы служат поддержание и развитие *корневых компетенций -- знаний и умений для получения, использования и воспроизводства ресурсов.*

Обычно корневые компетенции выделяются на уровне бизнеса. В то же время, можно признать, что в многопрофильной корпорации должны существовать особые компетенции ее штаб-квартиры, отличные от компетенций входящих в нее бизнесов. Данные компетенции можно представить как:

- Возможности добавлять стоимость входящему бизнесу.
- Возможности извлечения стоимости из входящего бизнеса.

Объединение подобных компетенций принято называть «родительскими способностями корпорации»<sup>1</sup>.

*Возможность добавлять стоимость входящему бизнесу* может обеспечиваться несколькими способами. Прежде всего, можно говорить о *«политической поддержке»* во внешней среде, которая корпорация оказывает на уровне, недоступном отдельному бизнесу.

Опираясь на подобную политическую поддержку, корпорация в целом может иметь особые *маркетинговые* ноу-хау, то есть добиваться для входящих в нее бизнесов уникальных контрактов и особо выгодных заказов. Кроме того, корпорация может помогать входящим в нее бизнесам в освоении подобных «заказов» путем построения маркетинга, сбытовых систем.

---

<sup>1</sup> См., например, Managing the Multibusiness Company. Strategic Issues for Diversified Groups. Goold, M., Luchs, K.S. (Eds.) London: Routledge, 1996

Следующим уровнем производства стоимости может оказаться **аккумуляция и инвестирование финансовых ресурсов** в масштабах и по цене капитала, недоступных отдельному бизнесу.

Наконец, мы можем говорить и об организации необходимой кооперации между бизнесами, включая налаживание **взаимных поставок, распространение ценных инноваций, обмен необходимыми кадрами**. Таким образом, многопрофильная корпорация оказывается в роли создателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при объединении входящих в нее бизнесов (см. Таблицу 1).

**Таблица 1. Возможные виды синергии в многопрофильной корпорации**

<b>Вид синергии</b>	<b>Формы создания и реализации</b>
<b>Политическая</b>	Объединение «особых отношений» отдельных бизнесов и перевод данных отношений на более высокий уровень. Использование «особых отношений» корпорации для поддержки отдельных бизнесов за пределами их возможностей
<b>Финансовая</b>	Создание единого «бюджета развития» и использование его средств для коренного изменения положения отдельных бизнесов
<b>Маркетинговая</b>	Стратегический маркетинг для бизнесов, идентификация новых направлений деятельности бизнесов и новых рынков, помощь в выходе на новые рынки
<b>Производственная</b>	Идентификация производственных возможностей и организация взаимных поставок для большей загрузки мощностей
<b>Инновационная</b>	Идентификация и распространение технологических ноу-хау и передовых систем внутри корпорации
<b>Кадровая</b>	Создание команды специалистов с разнообразными способностями и опытом. Ротация кадров между подразделениями корпорации. Привлечение особо ценных специалистов перспективами карьерного роста и надежности крупной корпорации.

Если корпорация создает дополнительные эффекты и увеличивает стоимость входящих в нее бизнесов, она должна видеть и, при необходимости, извлекать

создаваемую дополнительную стоимость. Извлечение стоимости из бизнесов достижимо путем овладения корпорацией трех видов способностей (умений):

- Способности к проведению слияний, поглощений и продаж (ликвидации) бизнесов.
- Способности идентифицировать текущие доходы отдельного бизнеса и групп бизнесов.
- Системы принуждения по отношению к руководству отдельных бизнесов корпорации, обеспечивающие перераспределение средств из бизнеса в корпорацию.

Опираясь на данные соображения, мы решили проверить родительские способности российских корпораций. В качестве базы данных мы использовали результаты опроса директоров 1127 российских предприятий всех основных отраслей промышленности, проведенного в конце 2002 г.<sup>2</sup>. В качестве мерила способностей корпорации по созданию стоимости была принята оценка менеджерами компаний сложности реализации основных этапов инновационного цикла при разработке и реализации новых продуктов и процессов.

Не секрет, что юридическая независимость многих российских фирм не является препятствием для внешнего контроля над теми или иными действиями данных фирм. Подобный контроль может принимать разные формы и степени «плотности»:

- определение отдельных вопросов функционирования фирмы, прежде всего вопросов ценовой политики, обслуживаемых рынков и т.д.
- определение стратегических перспектив деятельности, включая запуск новых проектов, освоение новой технологии,
- контроль над оперативной деятельностью, включая графики отгрузки продукции, состав потребителей и т.д.

В нашем исследовании, прежде всего, мы определили распространенность разных форм контроля в российской промышленности (см. Таблицу 2).

---

<sup>2</sup> См. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. М., Теис, 2003.

**Таблица 2. Распространенность отдельных форм внешнего контроля над деятельностью фирмы**

<b>Уровень контроля по оценке директоров фирм</b>	<b>Проценты предприятий</b>
Наша фирма абсолютно автономна в своих действиях	51,7
Наша фирма – участник неформальной группировки, координирующей отдельные действия участников	11,1
Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие участников	12,1
Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие и текущую деятельность участников	21,4
Затрудняюсь ответить	3,7

Как видим, чуть меньше половины опрошенных директоров предприятий признали включенность своей фирмы в различные «сети координации». Посмотрим, как подобная сеть влияет на проблемы развития своих участников.

**Таблица 3 Оценка сложности реализации новых проектов**

	<b>Степень независимости фирмы</b>				
	<b>Фирма абсолютно автономна в своих действиях</b>	<b>Фирма - участник неформальной группировки</b>	<b>Фирма - составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие</b>	<b>Фирма – составная часть структуры, определяющей перспективы и текущее развитие</b>	
финансирования нового проекта	2,2	2,4	2,2	2,2	2,2

Получение доступа к технологии производства	1,59	1,68	<b>1,44</b>	<b>1,30</b>	1,50
Определение желаемых потребителями спецификаций продукции	1,50	1,54	1,48	<b>1,11</b>	1,44
Разработка новой продукции в соответствии со спецификациями	1,60	1,58	1,60	<b>1,30</b>	1,50
Обеспечение рабочей силой необходимой квалификации	1,94	2,00	1,80	1,74	1,88
Обеспечение синхронной работы смежников	1,59	1,83	1,50	1,60	1,61
Достижение требуемого уровня качества	1,96	2,12	1,86	1,82	1,94
Определение оптимального уровня продажной цены нового товара	1,58	1,67	1,49	1,46	1,55
Достижение «взаимопонимания» с производителями аналогичной продукции	1,81	1,86	1,70	<b>1,49</b>	1,73
необходимых гос. лицензий и сертификатов	1,80	1,90	1,90	<b>1,60</b>	1,80
Проведение раскрутки товара	2,00	1,90	1,70	<b>1,40</b>	1,80

Создание (освоение) каналов сбыта	2,1	1,9	1,8	<b>1,5</b>	1,9
-----------------------------------	-----	-----	-----	------------	-----

Шкала: 1- просто, 2 – умеренно сложно, 3 – крайне сложно

Фирмы, входящие в интегрированные структуры, имеют статистически значимые преимущества в следующих моментах запуска нового проекта:

- 1) получение доступа к технологии производства;
- 2) определение желаемых потребителями спецификаций продукции,
- 3) разработка продукции в соответствии со спецификациями;
- 4) достижение «взаимопонимания» с производителями аналогичной продукции;
- 5) проведение раскрутки товара;
- 6) создание (освоение) новых каналов сбыта.

Итак, мы видим, что «родительские способности» российских корпораций яснее всего сказываются в области маркетинговой деятельности (выпуск на рынок товара), инновационной деятельности (новые технологии и конструирование товара) и, отчасти, в политической поддержке входящих в состав корпорации предприятий (контакты с государством и с конкурентами).

В то же время сложности решения производственных вопросов (перестройка работы смежников) и кадровых вопросов в составе интегрированных корпораций принципиально не отличаются от сложностей подобных проблем для автономных фирм.

Наконец, «выбить деньги» на финансирование нового проекта у Совета Директоров крупной интегрированной корпорации оказывается для бизнеса не менее сложно, чем получить финансирование с внешнего рынка капиталов.