**Построение стратегии в холдингах**

Борис Карабанов, Борис Старинский

Каждое предприятие ставит цели своего развития. И здесь следует определиться, что компания есть объект, реализующий некую бизнес-деятельность. Например, это может быть предприятие — самостоятельное юридическое лицо, осуществляющее монодеятельность (т. е. специализирующееся на работе с неким рыночным сегментом), допустим, завод по производству сахара. Другой вариант — это компания холдингового типа (т. е. материнская компания), которая через свои дочерние общества ведет диверсифицированный бизнес на различных рынках.

**Связь стратегии и структуры СХЕ**

Разработка стратегии производится для относительно (или абсолютно, в случае монопредприятия, не входящего в группу) независимо осуществляемой в долгосрочном периоде хозяйственной деятельности и соответствующей ей организационной или организационно-правовой формы (но не наоборот!). Для описания такой структуры используется термин «стратегическая хозяйственная единица» (СХЕ). В другом варианте — «стратегическая бизнес-единица» — СБЕ.

СХЕ может быть отдельной организацией, отделением организации, под¬разделением организации с одной продуктовой линией, иногда — с одним продуктом. Обычно СХЕ производит и реализует определенную номенклатуру продуктов для четко идентифицируемой группы потребителей. СХЕ отвечает за выработку целей и стратегий организации для определенных зон хозяйствования.

Выделение СХЕ должно удовлетворять следующим основным критериям:

СХЕ должна обслуживать внешний по отношению к организации рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;

СХЕ должна иметь своих, уникальных, отличных от других СХЕ потреби телей и конкурентов;

руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, определяющие рыночную стратегию СХЕ.

Наиболее простым случаем для разработки системы сбаланси¬рованных показателей (ССП) является автономная бизнес-единица (монопредприятие). Более сложная ситуация — объединение нескольких бизнес-единиц в корпоративную структуру с централизованным управлением (структуру холдингового типа). В этом случае применяется следующий алгоритм подготовки к разработке ССП:

выделение СХЕ (на основе перечисленных ранее критериев);

определение корпоративной стратегии (требований к деятельности СХЕ, входящих в группу);

разработка стратегии СХЕ;

разработка ССП для СХЕ;

ССП разрабатывается на уровне СХЕ для данной конкретной стратегии рыночно-продуктовой комбинации. В то же время для группы централизованно управляемых СХЕ каждая ССП должна учитывать общую корпоративную стратегию. Различают два основных элемента последней:

корпоративная идеология;

деятельность, обеспечивающая синергию группы СХЕ

Первый элемент объединяет ценности, идеи и цели, которые должны разделять все бизнес-единицы. На их основе могут быть разработаны требования, которые учитыва¬ются всеми СХЕ при разработке их стратегий и, соответственно, ССП. Может быть разработана корпоративная ССП, в которой задаются общие цели-условия, которые каждая СХЕ конкретизирует, исходя из своей специфики и особенностей. Примеры целей-условий:

лояльность клиентов;

наличие брэндов в своем продуктовом классе;

инновационность продуктов;

минимизация издержек;

высокий уровень обслуживания;

личное развитие сотрудников

При разработке стратегий СХЕ такая общая модель «накладывается» на содержание конкретной бизнес-деятельности. Известны также финансовые цели на уровне группы, которые декомпозируются по бизнес-единицам. С учетом своей рыночно-продуктовой ситуации СХЕ детализирует финансовые цели и определяет способы их достижения, формируя свою уникальную ССП.

Второй элемент определяет способы организации и осуществления деятельности бизнес-единиц и управления ими в масштабе группы. Сюда относятся способы интеграции бизнес-единиц в группу, распределение функций и ответственности между ними и управляющей компанией (табл. 1), система мотивации руководителей бизнес-единиц, использование общих ресурсов и технологий и т. д.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурная единица группы | Основные функции | Примечание |
| Управляющая компания. Руководство | Анализ стратегических зон хозяйствования  Разработка корпоративной стратегии  Принятие инвестиционных решений |  |
| Центральный офис | Обеспечение анализа и принятия решений руководством группы  Координация и контроль исполнения решений  Текущий мониторинг деятельности  Поддержка принятия решений в СХЕ (внутреннее консультирование) | Важным условием является общая координация деятельности СХЕ в части документооборота, автоматизации, управления проектами и т. д. |
| CXE | Анализ рынка стратегической зоны хозяйствования и разработка стратегии СХЕ  Основные (бизнес) функции: маркетинг и продажи, НИОКР, производство,  послепродажное обслуживание и т. д.  Функции обеспечения и обслуживания: финансы, логистика, ИТ, АХО и т. д. | Состав и распределение функций обеспечения и обслуживания между СХЕ и общими службами группы зависит от конкретных условий функционирования |
| Общие службы группы СХЕ | Функции обеспечения и обслуживания СХЕ: финансы, логистика, ИТ, АХО и т. д.  Функции обеспечения и обслуживания Управляющей компании: финансы, логистика,  ИТ, АХО и т. д. |

**Разработка ССП для различных видов структур СХЕ**

Структура с несколькими независимыми СХЕ

ССП разрабатывается для каждой СХЕ, в которых сосредоточены все полномочия jj функции по реализации своей стратегии (рис. 1).

Вертикально-интегрированная структура

ССП разрабатывается для группы предприятий, как для одной СХЕ, предприятие, работающее с внешним потребителем, получает полную ССП, остальные — набор KPI (Ключевые Показатели Деятельности) соответствующих их месту в реализации общей стратегии (рис. 2).

Горизонтально-интегрированная структура

ССП разрабатывается для каждой СХЕ, подразделения (или предприятия), обслуживающие СХЕ, получают набор KPI, соответствующий их функциям при реализации стратегий каждой СХЕ (рис. 3).

Смешанная интегрированная структура

В подобной продуктово-рыночной комбинации (рис. 4) возникает сочетание «раздвоенности» предприятий, находящихся в вертикально-интегрированной цепочке:

С одной стороны, они все работают на один сегмент потребления, как единая СХЕ,

где ССП разрабатывается для всей группы предприятий, см. рис. 2., и набор KPI —

для предприятий 2 и 3;

С другой стороны, предприятия 2 и 3 реализуют результаты своей деятельности не

только предприятиям внутри группы, но и внешним клиентам, как самостоятельные

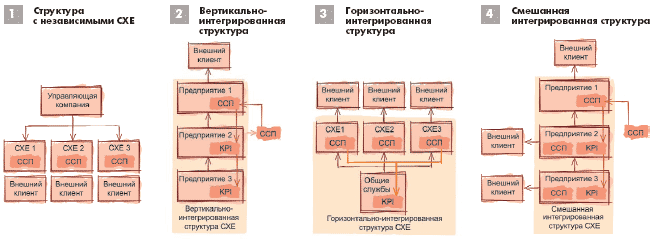
участники рынка. Это означает, что они становятся на этих рынках тоже СХЕ. И тогда

работа со своими сегментами потребления требует самостоятельной стратегии, и соот

ветственно, карты ССП для каждой из них.

Это приводит к тому, что предприятия 2 и 3 на рис. 4 должны добиваться и отвечать за 2 блока показателей одновременно — за свои собственные карты ССП, как самостоятельные СХЕ, плюс набор KPI в рамках общей СХЕ, как подчиненные предприятия группы. Это делает достижение как той, так и другой группы показателей проблемным. Рекомендуется в таком случае перейти (вернуться) к более простой продуктово-рыночной комбинации.

Например, к структуре с независимыми СХЕ (рис. 1), где реализация продукции предприятий друг другу внутри группы рассматривается не как вертикально-интегрированная цепочка, а как обслуживание внешнего клиента. Тогда все предприятия имеют по одной карте ССП. Или возможен вариант горизонтально-интегрированной структуры (рис. 3), где предприятия группы по отношению друг к другу ведут себя как независимые участники рынка.



В другом варианте, оставлять вертикально-интегрированную цепочку (рис. 3), а реализацию продукции предприятиями 2 и 3 считать просто второстепенной (прочей) деятельностью, для которой стратегия не разрабатывается, и ССП не требуется. Тогда у этих предприятий внутри вертикальной цепочки будут свои наборы KPI.

Выбор варианта «упрощения» схемы, представленной на рис. 4, зависит от того, как собственники (и/или топ-менеджмент) рассматривают деятельность. Если стратегически важным (значимым) является обслуживание предприятиями 2 и 3 внешних клиентов, то следует «жертвовать» вертикальной интеграцией, придавая ей второстепенное значение. Если же важна именно вертикальная интеграция, то тогда следует «пожертвовать» внешними клиентами, сделав ставку именно на нее, что должно быть отражено в общей стратегии группы предприятий.

Если же «жертвовать» ни тем, ни другим вариантом нецелесообразно, тогда следует реализовать оба, но в разных СХЕ. То есть варианты, изображенные на рисунках 1 и 2 реализуются одновременно. Это потребует значительного объема ресурсов, ибо реализация двух вариантов одновременно означает по сути, «удвоение» предприятий 2 и 3, так как они должны работать и в той, и другой схеме.

**Определение количества разрабатываемых карт**

В контексте темы необходимо ответить на один ключевой вопрос: какое количество карт необходимо разработать для предприятия? Поскольку одна карта ССП разрабатывается на каждую самостоятельную стратегию, необходимо понять, сколько таких стратегий у предприятия. Чтобы определить количество стратегий, следует установить перечень потребительских сегментов, ибо удовлетворение потребностей каждого из них может потребовать своей отдельной стратегии. Таким образом, количество сегментов равно количеству карт ССП. А уже для реализации каждой стратегии выделяется самостоятельная СХЕ. И тогда легко установить тот организационный объект, для которого будет разрабатываться карта ССП. Для дальнейшего анализа соответствия организационных объектов (СХЕ), и принятия решения о необходимости разработки для них карт (на основе стратегического выбора собственника), удобно использовать предварительное описание в формате, приведенном в табл. 2. Данная процедура позволяет установить то количество карт ССП, которое организация желает (считает необходимым) разработать. Карты могут быть разработаны для нескольких СХЕ параллельно, и потом также внедряться.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование СХЕ | Потребительский сегмент | Стратегический выбор | Карта ССП |
| СХЕ 1 | Сегмент 1 | Продать | Карта 1 |
| СХЕ ... | Сегмент... | ... | Карта ... |
| CXE N | Сегмент N | Владеть | Карта N |