

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «Корпоративная стратегия» стремительно ворвалось во все сферы нашей жизни, не оставляя без внимания не только крупные холдинги, группы компаний и стратегические альянсы, но и мелкие фирмы, отдельных предпринимателей, топ - менеджеров и рядовых сотрудников.

Корпоративная стратегия это паттерн принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей. Корпоративная стратегия определяет сферу бизнеса, в которой сосредоточена основная деятельность компании, тип экономической и человеческой организации, которого придерживается или к которому склонна данная корпорация, а также природу экономических и внеэкономических достижений, которые она намеревается предложить акционерам, наемным служащим, покупателям и обществу в целом.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что основой успешного развития любой компании, действующей в современной высоко конкурентной рыночной среде, является создание эффективной системы стратегического управления, включающей в себя разработку корпоративной стратегии, внедрение механизмов ее реализации и мониторинга достигнутых результатов.

Разработка стратегии становится необходимым условием устойчивого роста, позволяя компании адекватно оценивать свое положение на рынке, понимать свои конкурентные преимущества и недостатки, выявлять потенциальные возможности и угрозы внешнего окружения, и в соответствии с ними определять ориентиры и приоритеты развития.

Таким образом, стратегическое управление становится залогом успеха компании, является основой ее долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого роста, позволяет, эффективно используя имеющиеся ресурсы, адекватно и своевременно реагировать на вызовы внешнего окружения.

Целью данной курсовой работы является определение сущности и изучение особенностей корпоративной стратегии любого предприятия.

Для достижения поставленной цели в данной работе решаются следующие задачи:

- определить сущность и роль корпоративной стратегии;
- рассмотреть особенности процесса разработки корпоративной стратегии;
- рассмотреть этапы разработки корпоративной стратегии предприятия;
- выявить возможные проблемы реализации стратегии.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

1.1 Сущность корпоративной стратегии

стратегический менеджмент инвестиционный диверсификация

Суть стратегического менеджмента заключается в определении того, что предприятие должно делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, исходя из предполагаемого поведения окружения. При этом определяются и осуществляются действия предприятия в настоящем (ближайшем) времени, обеспечивающие ей определенное будущее. Из этого можно определить понятие стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент - процесс определения целей предприятия и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использования этих ресурсов. Один из основных этапов стратегического менеджмента - это разработка стратегии.

Стратегия может рассматриваться как система всеобъемлющего контроля, как рамка для инноваций, как политическое планирование, как исследование будущего, анализ сценариев, как система способов управленческой деятельности, как идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе.

Тщательно отработанная стратегия помогает фирме использовать в своих целях неэффективность рынка, которая существует здесь ввиду несовершенства условий конкуренции и поэтому может играть существенную роль при максимизации прибыли. В такой ситуации следование стратегии имеет две жизненно важные цели. Одна из них связана с внешним позиционированием фирмы по отношению к ее конкурентам в данной отрасли. Правильно используя сильные и слабые стороны компании, адекватно реагируя на угрозы рынка и предоставляемые возможности, эффективная стратегия может создать конкурентное преимущество, приносящее фирме прибыль, выше среднеотраслевой. Поэтому понимание среды, в которой конкурирует корпорация, очень важно при формулировании любой стратегии. Вторая цель стратегии - внутренняя координация всей деятельности фирмы и инвестиций. Стратегия предусматривает выбор позиции на рынке продукции без учета эффективности, с которой этот выбор был осуществлен. Как только положение фирмы на рынке определено, все виды ее деятельности (от исследований и разработок продукта до его маркетинга) должны быть согласованы с этой позицией и друг с другом. Точно так же должны осуществляться и инвестиции: необходимо, чтобы они подкрепляли друг друга и, накапливаясь, приводили через какое-то время к возникновению новых и более значительных конкурентных преимуществ.

Данная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства. Таким образом, сущность корпоративной стратегии сводится к двум вопросам:

- какие направления деятельности будут осуществляться в компании?
- как головной офис корпорации будет руководить всеми этими направлениями?

Минцберг Г., Куинн ДЖ. Б., Голаш С. Стратегический процесс. - СПб. : ПИТЕР, 2006.

1.2 Роль и место корпоративной стратегии в иерархии организационных стратегий

Успешные компании - это компании, которые концентрируют свои усилия на стратегических направлениях. Для удовлетворения потребностей клиентов предприятие должно следовать общей организационной стратегии. Хорошая стратегия помогает надолго сохранить и укрепить позицию на целевом рынке, последовательно удовлетворяя нужды потребителей лучше конкурентов.

Стратегия компании - это способ ориентироваться в своем сегменте рынка, в том числе, относительно конкурентов. Это составляемый организацией план мер по завоеванию устойчивого превосходства над конкурентами. Стратегия отвечает на следующие вопросы:

- Каковы источники устойчивой конкурентоспособности компании?
- Каким образом компания позиционирует себя относительно конкурентов в целях обеспечения устойчивого конкурентного преимущества?
- Каковы основные стратегические приоритеты компании?

Итак, в общем, роль корпоративной стратегии заключается в том, что это руководство к согласованным действиям, которые ведут предприятие к успеху на рынке за счет превосходства над конкурентами в отношении удовлетворения потребностей клиентов.

Начиная разработку стратегии, необходимо четко определить, на каком уровне будет осуществляться планирование - от этого зависят перечень и последовательность действий по разработке стратегии. Для того чтобы бизнес смог максимизировать свою экономическую ценность необходимо учитывать, что существует четыре неразрывно связанных уровня стратегий для крупной компании, анализ которых необходим для получения поставленных целей. Четыре иерархических уровня стратегии фирмы представлены на рисунке 1.

Рис. 1. Стратегическая пирамида.

Корпоративная стратегия - первый уровень, это стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом. Она определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес - единиц, товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос: каким бизнесом занимается корпорация? Стратегическая деятельность на корпоративном уровне включает в себя, например, приобретение нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующего, создание совместных предприятий. Корпоративная стратегия включает так же вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом. Стратегическими задачами корпоративного уровня могут быть, например: открыть новое предприятие за рубежом или создать оффшорное производство в стране с дешевой рабочей силой. Другими словами, корпоративная стратегия решает, каким бизнесом фирма должна заниматься, а так же рассматривает широкий спектр деловых возможностей.

Деловая стратегия - второй уровень, часто характеризуется как конкурентная или бизнес стратегия. Она концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной

специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Типичные стратегические вопросы на этом уровне могут выглядеть следующим образом:

- Должна ли продукция предприятия соответствовать ассортименту товаров конкурента?
- Насколько должны быть модернизированы предприятие и оборудование?
- Каким образом будет финансироваться предполагаемая деятельность?
- Нужно ли оставлять нераспределенную прибыль для будущих вложений?
- Нужно ли стремиться к тому, чтобы организация была технологическим лидером?

В целом, деловая стратегия - это план битв, стратегии и тактики войны с конкурентами в выбранной отрасли и рыночной нише.

Функциональная стратегия является третьим уровнем, это стратегия для каждой функциональной части или направления деятельности. Она относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности. Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании на основе определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Фундаментальным здесь является вопрос: что вносят различные функциональные действия в другие уровни стратегии? Исполнители не имеют возможности оценить всю широту картины, однако они отвечают за развитие функциональных стратегий, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные управляющими на корпоративном уровне и уровне предприятия. Операционная стратегия - четвертый уровень - стратегия для основных структурных единиц (заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных сфер деятельности). Она определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями, а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (покупка материалов, ремонт, рекламные кампании и т.д.). Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть принижена.

Поток данных о направлениях развития корпорации должен идти от высшего уровня к хозяйственным подразделениям и от них - на функциональный и операционный уровни. Соответствие между деловой стратегией и функциональной и операционной стратегиями наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - 2-е изд., испр. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.

ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

2.1 Особенности процесса разработки корпоративной стратегии.

В первую очередь, при формировании корпоративной стратегии необходимо сформулировать так называемую стратегическую цель бизнес - системы, которую еще называют более емким словом видение. Видение - это идеал, это то, как себе видят будущее компании акционеры предприятия, управленческий состав и прочие аффилированные лица. Следует отметить, что видение не зависит от того положения, в котором находится предприятие и почти не оперирует с цифрами. Оно не должно содержать каких-либо точных указаний и точных сроков. Видение - это просто вектор дальнейшего развития. Многие специалисты в области стратегического планирования отмечают, что видение становится эффективным инструментом стратегического управления только в том случае, если:

- на предприятии имеется точная система целеполагания (установления и распределения целей и задач);
- желаемый образ будущего фирмы доведен в письменном виде до каждого сотрудника, принимающего решения;
- поощряется инициатива работников;
- существует четкое распределение полномочий и ответственности.

Без этих условий видение превратится в пустую неэффективную фантазию.

Видение - это концепция долгосрочной цели, являющаяся основой деятельности фирмы. Оно фиксирует общую стратегическую цель компании и главное направление развития, приводящее к ее достижению, а также определяет границы деятельности, что дает возможность свести разработку стратегии к оптимизационной задаче.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает четыре вида действий:

- действия по достижению диверсификации;
- шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже работает предприятие;
- инвестиционная политика;
- нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.

Рассмотрим каждый из видов действий подробнее.

1. Действия по достижению диверсификации.

Понятие «диверсификация» обозначает в широком смысле расширение ассортимента, освоение новых видов производства и продукции, производимой фирмой для повышения эффективности производства, увеличения прибыли, предотвращения банкротства. Зачастую предприятия выпускают помимо основного законченного продукта, полуфабрикаты, которые поставляются компаниям-потребителям. Но всегда следует иметь в виду, что готовая продукция несет в себе больше добавленной стоимости, чем полуфабрикат. Поэтому организация дополнительной стадии производства может принести предприятию больше выгод, чем реализация полуфабрикатов.

Исследование сущности понятия диверсификация производства и причин возникновения показывает, что методы ее проведения находятся в жесткой

зависимости от сферы бизнеса и управления предприятием. Диверсификация требует такой степени гибкости в подходах к ее реализации, что в начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, и одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. В самом общем виде программы по проведению диверсификации могут включать один из нижеперечисленных методов:

1) Адаптация. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.

2) Экспансия (расширение). Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

3) Поглощение. Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компанией и начинают работать в целом на вновь образовавшуюся компанию.

4) Слияние. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

5) Присоединение. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией. Однако присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.

6) Инвестиции. Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру, гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию.

7) Содействие. Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации. Поскольку каждой ситуации проведения диверсификации присущи различные аспекты, возможны комбинации перечисленных выше методов. Прежде всего, компания должна оценить способность того или иного решения по диверсификации повысить доходность акций по следующим критериям:

1) Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли на вложенные средства.

2) Критерий «издержек входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны

быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли.

3) Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущей деятельности компании.

Основной проблемой диверсификации является проблема определения сферы деятельности, в частности - в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом: путем открытия новой компании или приобретения существующей, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями. Это необходимо для того, чтобы понять, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие.

2. Шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже работает предприятие.

Это касается усиления конкурентных позиций и доходности в долгосрочной перспективе. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными путем финансирования создания дополнительных мощностей и мероприятий по повышению эффективности производства, предоставления недостающих управленческих технологий и «ноу-хау», приобретения другой компании, действующей в той же отрасли или имеющей сильные позиции на рынке, или объединения двух направлений в одно более эффективное. Задача, как правило, включает быстрый рост большинства перспективных направлений, восстановление деловой активности низкоприбыльных, но перспективных направлений, отказ от тех направлений, которые непривлекательны или не соответствуют долгосрочным планам. В условиях неопределенности, когда горизонты планирования невозможно сдвинуть дальше одного года, все мероприятия, направленные на повышение эффективности должны проходить наиболее централизованно, то есть под контролем начальников подразделений и непосредственно руководства предприятия.

3. Инвестиционная политика.

Практически любое крупное предприятие всегда имеет портфель инвестиционных проектов. Разработка корпоративной стратегии предполагает их упорядочивание и ранжирование по критерию эффективности, с целью перераспределения вложенных в них инвестиционных ресурсов, а так же для оценки своих возможностей и принятия решений о запуске новых проектов. Корпоративная стратегия может включать разнообразные хозяйственные подразделения, например, постоянно имеющие низкую прибыль или находящиеся в непривлекательных отраслях. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее перспективные хозяйственные подразделения или выделить их на финансирование приобретения новых привлекательных со всех точек зрения компаний.

4. Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных

хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнесе с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, с теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключаящейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях.

При родственной диверсификации компания имеет возможность передавать опыт, совместно использовать мощности, тем самым снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможности для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ. Конечно, связанную диверсификацию привлекательной делают совместные усилия, что позволяет достичь таких результатов работы (синергического стратегического соответствия среди родственных хозяйственных подразделений), которые недостижимы при независимой работе каждого подразделения. Такой аспект стратегии еще раз доказывает, что связанная диверсификация является эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышения доходов акционеров.

Центр должен организовать процесс поиска ответов на следующие вопросы:

- Как найти свой способ создания стоимости компании, отличный от других?
- Как организовать и структурировать усилия по достижению поставленных целей?

Информация, полученная с помощью перечисленных вопросов, предоставит простор для новых креативных решений, которые будут способствовать достижению компанией отличных результатов. Существует множество примеров стабильных и успешных корпоративных стратегий, которые разрабатываются центром и реализуются под его руководством. К компаниям, где центр на протяжении длительного времени добавлял больше стоимости, чем отнимал, относятся Coca-Cola, 3M, Toyota, Sony, Nike, IKEA, Apple, Microsoft и др. Кроме того, многие компании не могут отказаться от реализации корпоративной стратегии из-за специфики отрасли или особенностей собственного развития: они могут быть вынуждены становиться большими по размеру или более сложными по структуре, для того чтобы эффективно конкурировать в определенных областях их бизнеса.

Среди факторов, определяющих необходимость разработки корпоративной стратегии, можно выделить:

- региональную и глобальную экономию за счет масштабов;
- экономический эффект бренда;
- способность некоторых конкурентов находить результативные с точки зрения издержек способы осуществления деятельности, которые могут распространяться и за пределами национальных границ;
- сближение вкусов потребителей;
- тенденцию расширения рынков и снижения импортных барьеров;
- использование дорогостоящих технологий и «ноу - хау» в различных областях и

регионах. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А.Маленков. - М.: Велби, Проспект, 2008. -224 с.

Данные факторы обуславливают важность разработки эффективных корпоративных стратегий, реализовать которые отдельным бизнес - единицам сложно или невозможно. Такие стратегии необходимы для того, чтобы использовать потенциальные преимущества, предоставляемые соответствующим масштабом, или даже для выживания вопреки превосходству силы конкурентов. Итак, к корпоративной стратегии следует относиться с осторожностью, помня о присущих корпоративным центрам тенденциях разрушения стоимости, однако попытаться разработать ее все-таки необходимо. Грамотно разработанная корпоративная стратегия увеличивает стоимость компании и повышает эффективность корпоративного управления.

2.2 Этапы разработки корпоративной стратегии

Условно процесс разработки корпоративной стратегии компании

- Постановка стратегических целей;
- Выделение бизнес направлений;
- Оценка перспективности бизнес направлений;
- Формирование бизнес портфеля компании и разработка альтернатив развития;
- Определение полномочий управляющей компании (центра корпоративного управления);
- Формализация разработанной стратегии.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно:

1. Постановка стратегических целей. На первом этапе определяются цели собственников и высшего руководства компании, а также границы рынков, в рамках которых будет происходить достижение этих целей. Целями компании могут быть рост объема продаж, активов, доли рынка и т. п. Однако комплексной целью компании является рост ее стоимости (капитализации). Определение цели во многом зависит от амбиций руководства и ситуации, в которой находится компания.

Некоторые компании ставят перед собой цель «удержать долю рынка», а другие, более амбициозные 10-кратный рост стоимости компании за пять лет.

Еще один важный момент этапа - это определение пространства для достижения цели. Задаются границы, в рамках которых будет происходить поиск потенциальных возможностей для развития компании, то есть, по сути, определяются сферы деятельности фирмы. Эти границы устанавливаются исходя из видения акционеров будущего своего бизнеса.

Лучший способ реализации первого этапа - мозговой штурм, в котором совместно участвуют собственники компании и топ - менеджеры. Сторонние консультанты на этом этапе могут привлекаться только в качестве координаторов выполняемых работ. На данном этапе нет необходимости в глубоком анализе отраслей и существующих рынков. Основная задача - структурировать знания рыночной ситуации и существующих на рынке перспектив, которыми обладают собственники и менеджмент компании, и выработать единое решение относительно целей компании

и сферы деятельности. При этом в ходе выполнения последующих шагов предварительные цели по результатам проведенного маркетингового и финансового анализа могут уточняться и корректироваться как по срокам, так и по значению.

2. Выделение бизнес - направлений. На этом этапе необходимо составить список приоритетных видов бизнеса, находящихся в рамках принятой сферы деятельности компании. Другими словами, сфера деятельности декомпозируется до уровня сегментов рынка, которые могут быть интересны компании. К примеру, если в качестве сферы деятельности выбрана глубокая переработка леса, то среди рыночных сегментов (бизнес - направлений) можно выделить такие, как производство плиточных материалов, фанеры и т. д.

Каждый из выделенных рыночных сегментов должен быть охарактеризован в следующих информационных разрезах:

- факторы, определяющие поведение рынка и оказывающие значимое влияние на объем предложения. Среди них могут быть как широко распространенные (покупательная способность населения, курс доллара и т. д.), так и более специализированные (доступность товаров - заменителей);
- анализ успешного опыта конкурентов и выявление ключевых факторов успеха. К примеру, компания заняла лидирующие позиции на рынке благодаря эффективному брендингу и тому, что конкуренты сделали ставку на массовость и вынуждены были уступить часть рынка. В данном случае ключевым фактором успеха является удачно сформированный бренд. К ключевым факторам успеха в зависимости от рынка могут быть также отнесены технологии производства, качество продукции, активная рекламная кампания и другие. Такой анализ позволит сузить количество рассматриваемых рыночных сегментов с нескольких сотен до десятка наиболее привлекательных бизнес - направлений. Основные источники информации, необходимой для выделения бизнес - направлений и их анализа эксперты компании, отраслевые специалисты, а также анализ опыта международных компаний и развития ситуации на аналогичных зарубежных рынках.

3. Оценка перспективности бизнес - направлений. В ходе третьего этапа для каждого из рыночных сегментов, отобранных на предыдущем этапе, проводится анализ ситуации на рынке и строятся прогнозы развития. По каждому бизнес - направлению нужно ответить на следующие вопросы:

- каковы емкость, средний темп роста и основные движущие факторы рынка?;
- какова концентрация игроков на данном рынке?;
- какие ниши существуют на рынке для компании?;
- какова средняя рентабельность продаж основных игроков на данном рынке?;
- какие инвестиции необходимо осуществить для того, чтобы выйти и занять среднюю для рынка долю?;

как будут изменяться все перечисленные выше параметры рынка в течение двух-трех лет.

В большинстве своем перечисленные вопросы относятся к компетенции маркетингового подразделения компании. Если такового не существует, то исследование могут выполнить сторонние консультанты.

4. Формирование бизнес - портфеля и разработка альтернатив развития.

Задачей четвертого этапа является формирование из набора потенциально интересных направлений будущего бизнес - портфеля компании. Для этого в рамках набора бизнес - направлений компания определяет свои приоритеты развития, как правило, с помощью оценки привлекательности каждого из направлений относительно друг друга. На практике для этого широко используются матрица Boston Consulting Group (BCG) и аналогичные инструменты.

Согласно матрице, как перспективные оцениваются рынки стран Европы и США. В качестве основных критериев анализа рынков используются следующие характеристики: рентабельность продаж на внутреннем рынке, стадия развития рынка, уровень конкуренции на рынке, конкурентоспособность продуктов компании, финансовые и другие ограничения, накладываемые логистикой продукта. Для каждого рынка детально планируются денежные потоки, и уже на основании их анализа принимается решение о целесообразности выхода на него. Помимо приоритетного бизнес - направления также отбирают несколько других вариантов направлений деятельности, незначительно уступающих ему по показателям темпа роста и доли рынка.

Обычно из всего набора бизнес - направлений составляются две-три альтернативы бизнес - портфеля компании, для которых затем строится подробная финансовая модель, где учитываются сезонность, структура затрат, изменение стоимости и структуры капитала и еще целый ряд факторов, описывающих каждое бизнес-направление в отдельности и бизнес-портфель в целом. На основе результатов финансового моделирования и стратегических целей развития компании из двух-трех ранее обозначенных альтернатив выбирается одна - целевая альтернатива формирования бизнес - портфеля компании.

5. Определение полномочий управляющей компании. Цель пятого этапа заключается в определении роли корпоративного центра и степени самостоятельности отдельных бизнес - единиц - структурных подразделений компании, ответственных за развитие одного из бизнес - направлений, вошедших в портфель компании.

На практике решение о роли корпоративного центра и степени самостоятельности бизнес - единиц принимает руководство компании. Так, если топ-менеджмент хочет минимизировать собственное вмешательство в операционную деятельность бизнес - единиц и контролировать только финансовый результат и при этом бизнес - направления в портфеле являются достаточно разнородными, компании стоит придерживаться модели финансового холдинга. Данная модель характеризуется полной самостоятельностью бизнес - единиц и ограниченной ролью корпоративного центра, заключающейся в покупке привлекательных и продаже непривлекательных бизнес - направлений.

6. Формализация стратегии. Важным элементом корпоративного управления организации является установление во внутренних документах порядка разработки, утверждения и при необходимости уточнения (корректировки) стратегии развития ее деятельности. Результаты проделанной работы по разработке стратегии необходимо закрепить в соответствующем документе «Стратегия предприятия». Как

правило, создается два варианта этого документа: для внутреннего пользования и сторонних инвесторов. Их различия заключаются в степени детализации. Для внутреннего пользования готовится максимально подробный документ, в котором для ключевых сотрудников компании (как правило, топ - менеджеров) определены стратегические задачи, за которые они несут ответственность. Документ, предоставляемый инвесторам, содержит только основные положения принятой стратегии (бизнес - направления, цели, этапы развития и т. д.). Курлыкова А.В. Стратегическое управление на предприятии. - Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. - 215 с.

ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ

Исследования показывают, что обычно компании реализуют финансовый потенциал своих стратегий в среднем на 63%. Что еще хуже, причины этого разрыва между стратегией и результатами почти не известны руководству. Затем лидеры компаний в попытке поправить ситуацию нажимают не на те кнопки, настаивая на лучшей реализации, хотя на самом деле им нужна лучшая стратегия, или меняют направление движения, когда на самом деле им стоит сосредоточиться на реализации. Результат: потраченные энергия и время и постоянно низкие результаты.

Но исследования также показывают, что целая группа компаний смогла сократить этот разрыв через улучшение и планирования, и реализации. Эти компании, среди которых в том числе Barclays, Cisco Systems, Dow Chemical, 3M и Roche, разработали реалистичные планы, которые твердо опирались на базовую экономику их рынков, а затем использовали эти планы для лучшей реализации стратегии. Их дисциплинированные процессы планирования и реализации снизили вероятность неудачи. А если не все они добьются запланированных показателей, то эти процессы помогут им обнаружить причины неудачи и внести соответствующие коррективы. И хотя методы этих компаний значительно различаются: от уникальных форм планирования до интегрированного процесса использования ресурсов, такими методами может воспользоваться любой бизнес.

Исследования показывают, что при планировании и реализации компании обычно следуют семи правилам:

Правило 1: Ставьте простые и конкретные задачи. Без четкого осознания, куда и зачем движется компания, нижние уровни организации не могут разрабатывать реализуемые планы. Проще говоря, не получается установить связь между стратегией и результатами, потому что сама стратегия не достаточно конкретна. Чтобы направить процессы планирования и реализации на верный путь, лучшие компании избегают длинных описаний великих целей, а вместо этого придерживаются ясного языка для описания будущих действий.

Правило 2: Критикуйте и прорабатывайте допущения, а не прогнозы. Во многих компаниях стратегический план бизнес подразделения - это просто некая договоренность, являющаяся результатом переговоров с корпоративным центром по

поводу предполагаемых результатов и финансовых прогнозов. Планирование, таким образом, в основном является политическим процессом, при котором руководство подразделения отстаивает более низкие прогнозы краткосрочной прибыли (чтобы обеспечить себе более высокие годовые бонусы), а топ-менеджмент настаивает на более долгосрочных обязательствах (чтобы удовлетворить правление и других заинтересованных лиц). Не удивительно, что появляющиеся в результате этих переговоров прогнозы, почти всегда недооценивают потенциальные результаты в краткосрочной перспективе и переоценивают те, что можно реалистично ожидать в долгосрочной.

Высокопроизводительные компании подходят к планированию по-другому. Они хотят, чтобы их прогнозы поддерживали то, что они в действительности делают. Для этого они должны удостовериться, что допущения, лежащие в основе их долгосрочных планов, отражают и реальную экономику их рынков, и результаты компании по сравнению с конкурентами.

Правило 3: Используйте жесткую структуру, говорите на простом языке. Для того, чтобы быть продуктивным, диалог между корпоративным центром и бизнес подразделениями по поводу рыночных тенденций и предположений должен вестись в рамках четкой структуры. Многие из компаний используют концепцию отраслевого резерва прибыли (общего объема прибыли, получаемого отраслью в целом), которая происходит от теории конкуренции Майкла Портера. В этих рамках долгосрочные результаты бизнеса привязаны к сумме резервов прибыли, доступных на каждом из рынков, где он работает. Этот показатель зависит от доли в каждом из отраслевых резервов, которая в свою очередь привязана к доле рынка бизнеса и относительной прибыльности по сравнению с конкурентами на каждом рынке. При таком подходе корпоративный центр и подразделения должны вначале прийти к согласию относительно общего роста совокупной прибыли. На таких высоко конкурентных рынках, как производство бумаги или авиаперевозки, потенциал резерва прибыли минимален или даже выражен отрицательной величиной. На менее конкурентных рынках, таких как безалкогольные напитки или фармацевтика, резерв прибыли высок. Полезно прямо оценивать размер каждого резерва путем подробного бенчмаркинга, а затем прогнозировать изменения в размере и потенциальном росте резерва. Затем каждое подразделение оценивает, какую долю отраслевого резерва прибыли оно может со временем захватить, учитывая его бизнес модель и позиционирование. Бизнесы, обладающие конкурентным преимуществом, могут захватить большую долю, завоевывая или удерживая большую долю рынка, обеспечивая прибыльность выше средней или и то и другое. Бизнесы, не обладающие таким преимуществом, обычно получают незначительную долю отраслевого резерва прибыли. После того, как подразделение и корпоративный центр пришли к согласию по поводу того, какую долю отраслевого резерва прибыли бизнес со временем захватит, корпоративный центр может легко создать финансовый прогноз, описывающий дальнейший путь подразделения.

Правило 4: Как можно раньше обсуждайте распределение и использование ресурсов. Компании смогут составлять более реалистичные прогнозы и более реальные планы,

если они сразу обсудят уровень и сроки использования важных ресурсов. Когда от бизнес - подразделений требуют точно спланировать, когда потребуются новые ресурсы, то диалог с ними фокусируется на том, что на самом деле должно произойти в компании, чтобы реализовать стратегию каждого подразделения. Неизбежно возникают важные вопросы, такие как: Сколько времени займет изменение покупательского поведения клиентов? Как быстро мы сможем задействовать новый персонал по продажам? Как быстро отреагируют конкуренты? Это трудные вопросы. Но ответы на них сделают реализацию прогнозов и планов более вероятной. Что еще важнее, ранняя оценка требующихся ресурсов также дает информацию о тенденциях и движущих силах рынков, улучшает качество стратегического планирования и делает его реализацию более вероятной.

Правило 5: Четко определяйте приоритеты. Чтобы успешно реализовать любую стратегию, менеджерам приходится принимать и исполнять тысячи тактических решений. Но не все эти решения одинаково важны. В большинстве случаев нужно предпринять несколько ключевых шагов, и если их предпринять правильно и вовремя окажется, что запланированных результатов вполне возможно достичь. Лучшие компании четко артикулируют свои приоритеты, так что каждый руководитель знает, куда направить свои усилия.

Правило 6: Постоянно отслеживайте результаты. Опытные руководители почти инстинктивно знают, когда бизнес просит слишком много, слишком мало или достаточно ресурсов. Эта способность развивается у них со временем, путем проб и ошибок. Лучшие компании отслеживают результаты в режиме реального времени, чтобы ускорить этот процесс. Они постоянно наблюдают за тем, как используются ресурсы, и сравнивают результаты с планом, используя постоянную обратную связь, чтобы вносить коррективы в предположения, сделанные при планировании, и перераспределить ресурсы. Информация в режиме реального времени позволяет менеджменту замечать и исправлять недостатки в плане и ошибки при его реализации.

Правило 7: Развивайте и награждайте способности к реализации стратегии. Ни один список правил не будет полон без упоминания того, что компании должны мотивировать и развивать своих сотрудников. Нет лучшего процесса, чем люди, которые могут запустить его. Поэтому не удивительно, что почти все изученные нами компании настаивали на том, что отбор и развитие менеджеров были важнейшей составляющей их успеха. И хотя развитие способностей сотрудников компании - не самая легкая задача, которая часто занимает много лет, эти способности могут затем поддерживать планирование и реализацию десятилетиями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время для повышения эффективности управления в условиях высокой конкуренции как в зарубежной, так и в отечественной практике актуальным становится грамотное исполнение процессов, от которых зависит эффективность функционирования организации. В частности, речь идет о процессах контроля, анализа и оценки возникших ситуаций, оптимизации, синтеза и принятия

управленческих решений, прогнозирования и оптимального планирования. Формирование корпоративной стратегии - сложный управленческий процесс. Не каждая организация может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов. Но без эффективной стратегии организация не может создать условия для своего дальнейшего существования и развития. В условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для России, возрастает важность разработки стратегии, которая позволит успевать за изменениями. Выработка правильной и грамотной корпоративной стратегии и ее претворение в жизнь поможет многим отечественным организациям успешно участвовать в конкурентной борьбе, и развиваться до международного масштаба. Самое важное - необходимость комплексного подхода к разработке корпоративной стратегии предприятия. Выработанная стратегия должна быть направлена не на реализацию единичных, хотя и очень важных мероприятий, помогающих решать отдельные, не связанные между собой задачи, она должна увязать все действия и планы фирмы в согласованный пакет, обеспечивающий достижение главнейших целей компании.

Эффективный процесс разработки корпоративной стратегии предполагает приверженность компании следующим руководящим принципам:

1. Открытость и готовность слушать и слышать представителей всех звеньев компании.
2. Вовлечение в разработку ключевых сотрудников.
3. Единство планирования и исполнения.

СПИСОК ИСПОЛБЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Ансофф И.И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питерком, 2003.
2. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов по направлению "Менеджмент". - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 365 с.
3. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. - Москва: Альфа - М: ИНФРА - М, 2011. - 192 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. 3- ое изд. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 415 с.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. -М.: Русская деловая литература, 2004.
6. Курлыкова А.В. Стратегическое управление на предприятии. - Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. - 215 с.
7. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А.Маленков. - М.: Велби, Проспект, 2008. - 224 с.
8. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - 2-е изд., испр. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
9. Томпсон А.А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА - М, 2000.
10. Чепурин П.А. Организационное обеспечение формирования корпоративной

стратегии производственного предприятия. //ВЕСТНИК ЮРГТУ (НПИ). 2012. - № 5. - 159-163 с.

11. www.creativeconomy.ru

12. www.stplan.ru

13. www.bibliofond.ru...