

## СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления. Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии - это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутривыпускных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35% без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция включает в себя несколько элементов.

Прежде всего к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии - политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Наконец, третьим элементом стратегии являются планы, то есть система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий - в период спокойного развития.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях.

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

Корпоративная, или портфельная, стратегия - это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого

уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии - выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия, направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Цель функциональной стратегии - распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.