УДК 65.012.02

А.Ю.ОСИПОВ
Санкт-Петербургский горный институт

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Рассмотрены вопросы формирования корпоративной стратегии компаний на основе конкурентного анализа. Оценка стратегии с позиции правильности формирования миссии и целей имеет важное значение и не теряет своей актуальности и сегодня, но усиление конкуренции на мировом рынке заставляет все же смещать акцент в сторону анализа адекватности стратегии существующей в отрасли конкуренции.

Успешная корпоративная стратегия строится на базе ряда предпосылок и критериев. Формирование эффективной корпоративной стратегии определяется следующими предпосылками: конкуренция осуществляется на уровне дочерних предприятий; диверсификация неизбежно приводит к увеличению издержек и скованности предприятий; акционеры могут сами диверсифицировать свои вложения. К критериям эффективной стратегии относятся критерий привлекательности отрасли и критерий затрат на вхождение (в новый бизнес).

Ключевым моментом в формировании корпоративной стратегии является выбор концепции развития бизнеса: управление портфелем активов, реструктуризация, обмен опытом и распределение активов. Неэффективность рынка капиталов определяет эффективность использования концепции управления портфелем с ориентацией на приобретение недооцененных компаний различных типов бизнеса. Возможность внесения собственных ноу-хау в управление схожих компаний предопределяет эффективность концепции реструктуризации.

Issues of forming the corporate strategy based on competition analysis are considered in the article. Estimation of strategy with positions of correctness of shaping the mission and whole is of important importance and does not lose its urgency and today, but reinforcement of competition on world market forces all displace the accent aside analysis of adequacy of strategy existing in branches of competitions.

The Successful corporative strategy is built on the base of row of premiseses and criterions. Key premiseses of shaping the efficient corporative strategy are: competition is realized at a rate of affiliated enterprises, the deversification inevitably brings about increase the costs and awkwadnesses of enterprises, shareholders can deversification their own embedding themselves. To criterion of efficient strategy pertain: criterion of attractiveness of branch, criterion of expenseses on entering (in new business).

The Key moment in shaping the corporative strategy is a choice of concept of development of business: management briefcase assets, exchange by experience and sharing the assets. Inefficacy of the market of capital defines efficiency of use to concepts of briefcase management, orientating on aquisition of undervalued companies of different businesses. The Possibility of contributing own know-how in governing the similar companies predestines efficiency of concept.

Оценка стратегии с позиции правильности формирования миссии и целей имеет важное значение и не теряет своей актуальности, но усиление конкуренции на мировом рынке заставляет все же смещать акцент в сторону анализа адекватности стратегии существующей в отрасли конкуренции.

Базу в изучение конкуренции заложили работы таких ученых-экономистов, как А.Смит, Дж.М.Кейнс, А.Маршалл, Дж.Робинсон, Дж.Хикс, П.Самуэльсон и др. Одной из последних работ в данном направлении является концепция конкурентных сил, предложенная М.Портером. Основу его теории

составляет более широкое понимание самой конкуренции и формирующих ее сил.

Ключевые предпосылки формирования эффективной корпоративной стратегии состоят в следующем:

- конкуренция осуществляется на уровне дочерних предприятий;
- диверсификация неизбежно приводит к увеличению издержек и скованности предприятий;
- акционеры могут сами диверсифицировать свои вложения.

В качестве критериев эффективной стратегии предложены следующие:

- критерий привлекательности отрасли – отрасли, которые выбираются для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или потенциально способными обеспечить такую привлекательность;
- критерий затрат на вхождение (в новый бизнес) – затраты на вхождение в новый бизнес не должны приводить к капитализации всех будущих доходов;
- критерий взаимной выгоды – новое подразделение должно получать конкурентные преимущества за счет своих связей с корпорацией либо наоборот.

Весьма важен в формировании корпоративной стратегии выбор концепции развития бизнеса: управление портфелем активов, реструктуризация, обмен опытом и распределение активов. Неэффективность рынка капиталов определяет эффективность использования концепции управления портфелем, ориентированной на приобретение недооцененных компаний различных типов бизнеса. Возможность внесения собственных ноу-хау в управление схожих компаний способствует эффективности концепции реструктуризации. Концепция переноса знаний связана с приобретением компаний, которые могут выступать плацдармом для выхода на новые рынки. Возможность разделить использование активов между различными подразделениями с повышением их конкурентоспособности лежит в основе эффективности концепции распределения активов.

Компания может добиться процветания при использовании любой концепции, если она имеет четкое представление о роли корпорации и ее целях, а также опыт, необходимый для развития концептуальных предпосылок и организации своей деятельности таким образом, чтобы обеспечить соответствие стратегиям разных способов управления и найти себя в окружении рынка капиталов.

Выбор компанией корпоративной стратегии частично обусловлен ее прошлым. Если дочерние предприятия функционируют в непривлекательных отраслях, то для начала компания должна избавиться от них. Если компания имеет уникальный собственный опыт или виды деятельности, их можно отнести к родственным диверсификациям, тогда первичная диверсификация компании должна полагаться на другие концепции.

При выборе корпоративной стратегии следует исходить не из принципа «одна на всех», а с учетом ее неизбежной эволюции. Компании следует выбирать долговременную концепцию, сулящую определенные преимущества, и затем прагматически развивать ее от первоначальных положений.

Любая концепция корпоративной стратегии не исключает применения остальных. Компания может проводить стратегию реструктуризации и в то же время осуществлять передачу опыта или разделение видов деятельности. Стратегия, основанная на разделении видов деятельности, становится гораздо сильнее, если дочернее предприятие способно также обеспечить обмен опытом.

Основой для разработки корпоративной стратегии является изучение конкурентной среды, в которой функционирует компания. В отечественной и зарубежной литературе исследованиям конкуренции было уделено значительное внимание. Уже упоминавшийся М.Портер отошел от общепринятого понимания конкуренции как борьбы однопрофильных компаний за влияние на определенном рынке. Согласно его теории, конкуренция и ее состояние в отрасли определяется пятью основными силами:

• угрозой появления новых конкурентов;

• рыночной властью продавца;

• соперничеством между имеющимися конкурентами;

• рыночной властью потребителей;

• угрозой появления продуктов-заменителей.

Эти силы в совокупности определяют характер конкуренции и предельный потенциал прибыли отрасли. Цель корпоративной стратегии заключается в поиске такой позиции в отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния этих сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них и борьбе за эту позицию. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон, и для того чтобы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей.

Знание основных источников конкурентного давления обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. Оно позволит выявить сильные и слабые стороны компании, дать четкое обоснование позиционирования компании в своей отрасли, понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший положительный эффект, и определить потенциальные возможности и факторы угрозы для компании в конкретной отрасли. Понимание этих источников позволит также выделить возможные направления диверсификации.