

КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

В.В. Фаузер

В статье рассматривается три уровня стратегии: корпоративная, деловые и функциональные, которые образуют иерархическую структуру. Особое внимание уделено различным подходам к процессу формирования иерархии стратегий. Изучается опыт отечественных крупных компаний по разработке корпоративной стратегии, в т.ч. программа стратегического развития Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004 – 2013 гг.

Формирование рыночных отношений в экономике России предопределяет возникновение таких явлений, как свобода экономической деятельности, многообразие форм собственности, развитие конкуренции. Одновременно формируются многочисленные ФПГ, крупные корпоративные объединения, вертикально-интегрированные компаний, что следует рассматривать как реакцию российского бизнеса на вхождение страны в мировое пространство и господствующие в нем условия жесткой конкуренции. В этих условиях для эффективной деятельности предприятий представляется необходимым обеспечение конкурентоспособности. Между тем для создания системы обеспечения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции необходимо формирование стратегии.

В последнее время интерес российского менеджмента к теме стратегического управления заметно усилился. Согласно данным опросов проводившихся в 2000 – 2001 гг. ЦЭМИ РАН, более 50% промышленных предприятий осуществляют целенаправленные попытки разработки стратегических планов своих предприятий[1]. Сегодня в стратегическом управлении возникает объективная необходимость, поскольку у большинства предприятий уже появились частные собственники, и на первый план выходит задача эффективного управления этими предприятиями. Более того, на части этих предприятий уже налажено оперативное управление, но собственники понимают, что предприятия могут работать более эффективно, но эту задачу практически невозможно решить на оперативном уровне. Без продуманной стратегии и эффективного механизма реализации этой стратегии обойтись очень сложно.

При выборе стратегии необходимо выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях нестабильной внешней среды предприятий при наличии широких возможностей для диверсификации действуют многоуровневые корпорации, осуществляющие одновременно несколько видов деятельности на многих рынках и действующие во многих отраслях. Для таких корпораций существуют три уровня стратегии: корпоративная стратегия, деловые стратегии, функциональные стратегии (рис.1).

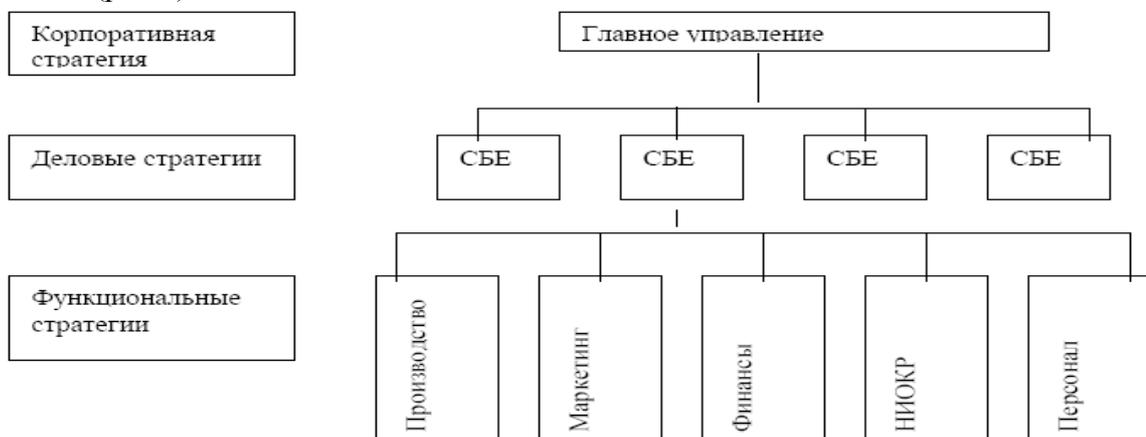


Рис.1 Уровни стратегии

Корпоративная (портфельная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, 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 корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (*бизнес-стратегия*) – стратегия обеспечения 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 еще стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой [2].

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР и персонала. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижение сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. Стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Три уровня стратегии образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий. Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

В организации, где нет единой согласованной и утвержденной стратегии, обычной становится ситуация, когда различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Например, отдел маркетинга добивается увеличения объемов продаж, которые не в силах обеспечить производственные подразделения. Те в свою очередь активно модернизируют оборудование, выпускающее давно устаревшую продукцию. Все это приводит к постоянным внутренним конфликтам и низкой эффективности работы.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование “сверху вниз”, при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегий. Другой подход – это формирование стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического управления[3].

В крупных корпорациях со сложными структурами стратегии формируются как на уровне видов бизнеса, так и на уровне корпорации в целом. Корпоративная стратегия, прежде всего, должна определять, как и где корпоративный центр должен увеличить стоимость[4].

Существует четыре основных способа, посредством которых корпоративный центр может увеличить стоимость стратегической организационной единицы, находящейся под его контролем:

1. Автономное влияние. Корпорация повышает автономное качество работы организационных единиц.
2. Влияние взаимосвязей. Корпорация увеличивает ценность взаимосвязей между организационными единицами.
3. Функциональное влияние и влияние обслуживания. Корпоративный центр обеспечивает функциональное управление и прибыльные услуги для организационных единиц.
4. Деятельность по развитию корпорации. В этом случае центр создает стоимость, изменяя структуру портфеля организационных единиц.

Три важнейшие характеристики определяют корпоративную стратегию как таковую:

1. Масштаб деятельности корпорации, определяющий, какими видами бизнеса корпорация должна заниматься.
2. Связанность составляющих, показывающая, что лежит в основе согласования бизнес-единиц корпорации между собой.
3. Метод управления масштабом и связанностью (метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений), использующийся для изменения масштабов и обеспечения связанности организации.

Корпорации, расширяющие масштабы своей деятельности, могут сделать это за счет внутреннего развития, в ходе поглощения других структур или создания стратегических союзов. Какой метод предпочесть, зависит от ресурсов и ТОП-характеристик корпорации и от того, насколько они необходимы для достижения успеха на конкретном рынке.

При *внутреннем развитии* новый вид бизнеса в рамках компании, как правило, создается “из ничего”: разрабатывается товар или услуга, возникают новые структуры, ведутся операции, идет маркетинг. Во многих случаях это расширение становится альтернативной приобретению существующего бизнеса.

На решение вопроса о создании нового вида бизнеса влияют несколько факторов. Во-первых, насколько тесно новый вид бизнеса связан с уже существующими в компании. Чем теснее такая связь с точки зрения технологии, технологического или производственного процесса, целевых потребителей или продукции и рынка, тем легче создавать новый бизнес.

Если связь с текущим бизнесом реализуется на уровне технологии, корпорация может выходить на самые разные рынки. Компании, действия которых основаны на ключевой технологии, должны заранее определить, могут ли они создать дополнительные ТОП-характеристики (в производстве и маркетинге), необходимые для достижения успеха на каждом из рынков, на которые собираются выйти.

У внутреннего развития есть несколько недостатков. Во-первых, оно, как правило, идет медленно. В каждой области, где необходимо создать новые ТОП-характеристики, следует найти сотрудников, нанять их на работу и предоставить им какое-то время, чтобы они вышли на определенный уровень производительности в новых для себя организационных условиях. Во-вторых, хотя исследования по этому вопросу в полной мере еще не окончены, создается впечатление, что внутренние разработки особой прибыли не приносят.

Преимущества *поглощения* как метода создания нового вида бизнеса хорошо известны:

- Реализация идет быстрее, чем при внутреннем развитии, поскольку приобретаемая компания уже действует.
- Потенциальному покупателю доступен большой объем информации, которую он может оценить.
- При приобретении действующей структуры исключаются расходы на отработку нового вида бизнеса.
- Однако, поглощение имеет и свои недостатки:
- Структура-покупатель никогда не имеет столько информации о компании-цели, сколько необходимо, что часто приводит к неприятным сюрпризам после приобретения компании.
- Поглощения могут стоить довольно дорого.
- Интеграция с новой родительской структурой может оказаться трудной и привести к разрушению большей ценности, чем та, которая должна быть создана в результате поглощения[5].

Альтернатива поглощению – создание стратегических союзов.

Стратегический союз – это любые документально оформленные отношения сотрудничества между организациями, цель которых – получить выгоду от использования конкурентных преимуществ другой компании или вида бизнеса. Стратегический союз может принимать разные формы, включая долгосрочные поставки, соглашение о маркетинге, совместные исследования и разработки, совместное производство, совместное предприятие, создание новых правовых структур для достижения конкретных целей.

Основные стимулы создания стратегических союзов:

- минимизация издержек;
- улучшение конкурентной позиции;
- передача знаний организационного характера.

Когда стратегические союзы тщательно продуманы и должным образом реализуются, а мотивы партнеров совместимы друг с другом, они выгодны для всех участников. Однако когда указанного не происходит, подобные союзы могут окончиться неудачей в целом, неудачей с точки зрения одного из участников или общим ухудшением положения дел по сравнению с тем, что было до создания союза. Возможна и следующая ситуация: может произойти усиление конкурента, так как он получит новые знания. Кроме того, если союз создавался с целью получить очень важные ТОП-характеристики или обеспечить конкурентное преимущество, и эта попытка провалилась, то будет потеряно бесценное время.

Как правило, всегда находится множество причин, объясняющих, почему компания хочет избавиться от одного или нескольких направлений деятельности. Например, *изъятие капиталовложений* может быть:

- исправлением ошибки, сделанной в свое время из-за плохо продуманного поглощения другой структурой;
- результатом изменений в конкурентной среде;
- исключением вынужденно поглощенной единицы бизнеса;
- результатом финансовых затруднений.

Для изъятия капиталовложений компании могут воспользоваться различными методами. Поскольку в этом случае цель компании – выйти из какого-то бизнеса вовремя и с выгодой, она формулируется проще: воспользоваться методом, обеспечивающим наивысшие возмещения.

Во многих случаях самым выгодным методом изъятия капиталовложений считается продажа бизнеса компании, действующей в той же самой отрасли.

Если бизнес-единица способна функционировать как самостоятельная структура, вполне обоснованным может быть вариант “отпочкования”, т.е. передачи части активов вновь образуемой дочерней структуре.

Другой метод изъятия капитала – это вариант так называемого “сбора урожая”. Как и в других случаях, сначала родительская структура должна принять решение о выходе из конкретного вида бизнеса. Но покидает она его не сразу, а какое-то время продолжает им заниматься, поскольку чистая приведенная стоимость продолжения операций в этом бизнесе в течение какого-то времени существенно превышает выгоды, доступные от его продажи или ликвидации.

Ликвидация активов – это наименее выгодный вариант из всех возможных. В этом случае активы стоят гораздо меньше, чем в действующем бизнесе. Ликвидация рассматривается серьезно как вариант действий только тогда, когда не предвидится ни одного покупателя, когда у анализируемого вида бизнеса нет возможности отделиться и действовать самостоятельно, когда у бизнеса нет необходимых ТОП-характеристик и вариант “сбора урожая” не оправдывает себя[6].

В последнее время многие отечественные крупные компании также разрабатывают свои корпоративные стратегии. Так, в конце 2003 г. Совет Директоров ОАО “ЛУКОЙЛ” утвердил программу стратегического развития Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004 – 2013 гг. Стратегия менеджмента Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004-2013 гг. заключается в значительном усилении заинтересованности руководителей стратегических бизнес-сегментов компании в экономических результатах их деятельности, формировании инвестиционного плана на основе попроектного подхода. В 2004-2006 гг. планируется продажа непрофильных активов, переход на тендерные методы закупки товарно-материальных ценностей и услуг, снижение стоимости заемного капитала, создание резервного фонда в целях страхования рисков резкого снижения цен на нефть и для выкупа акций компаний с рынка в случае благоприятной конъюнктуры.

Основными задачами бизнес-сегмента “Геологоразведка и добыча” на 2004-2013 гг. являются: достижение суточного объема добычи углеводородов не менее 2,8 млн. баррелей; дальнейшее повышение эффективности разработки месторождений на базе широкого применения апробированных высокоэффективных технологий в области нефтяного производства; снижение операционных затрат до 2,5 долл. США и удельных капиталовложений до 2,2 долл. США на баррель нефтяного эквивалента; приобретение действующих активов в растущей стадии добычи в секторе “Зарубежные проекты по геологоразведке и добыче нефти и газа”; расширение и интенсификация добычи нефти и газа в новых регионах; расширение и диверсификация добычи газа.

В 2004-2006 гг. в бизнес-сегменте “Переработка и сбыт” основное внимание будет уделяться логистике как основе деятельности по сокращению транспортных затрат. Предусмотрено также расширение экспортных поставок через российские порты и увеличение поставок через АЗС; снижение административных и коммерческих издержек в секторе “Международная торговля”.

В 2007-2013 гг. предусматривается оптимизация загрузки российских нефтеперерабатывающих заводов компании сырьем, умеренные инвестиции в нефтеперерабатывающие предприятия и более интенсивные инвестиции в нефтехимические предприятия. Планируется расширение розничных продаж, увеличение доли нефти, реализуемой на экспорт независимым транспортом, а также наращивание существующих нефтеперерабатывающих мощностей и приобретение новых мощностей по нефтепереработке[7].

Итак, формирование корпоративной стратегии – сложный управленческий процесс.

Не каждая компания может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов

Но в условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для российских компаний, возрастает важность разработки стратегии компании, которая позволит ей успевать за изменениями, происходящими в ее внешнем окружении.

Без эффективной стратегии организация не может создать условия для финансовых успехов как на будущих, так и на сегодняшних рынках. Стратегия должна определить, как организация может опередить конкурентов, т.е. как действовать оперативнее, масштабнее и мудрее их. Без стратегии любая организация всегда будет на второстепенных ролях, подстраиваясь под действия соперников и реагируя в защитных целях на их инициативы.

Выработка правильной и грамотной корпоративной стратегии и ее претворение в жизнь поможет многим отечественным компаниям успешно участвовать в конкурентной борьбе, которая постепенно у нас в России приобретает международный характер.

[1] Стратегическое планирование и развитие предприятий / Доклады пленарного заседания Третьего всероссийского симпозиума. Под ред. проф. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЕМИ РАН, 2002.

[2] Родионова В. Н., Федоркова Н. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002

[3] Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2002

[4] Стратегия на практика / К. Боумен. – СПб.: Питер, 2003

[5] Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО “Издательство Проспект”, 2003

[6] Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002

[7] Совет директоров ОАО “ЛУКОЙЛ” утвердил программу стратегического развития Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004 – 2013 годы // Газета “Республика” 14 января 2004