

Тема 5. Корпоративна стратегія підприємства

5.1 Поняття і сутність корпоративної стратегії.

5.2 Різновиди корпоративної стратегії.

5.3 Портфельна стратегія і портфельний аналіз

5.1 Поняття і сутність корпоративної стратегії

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний *напрямок* його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- сформувати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу, успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем (рис. 9.1).

Забезпечувальні продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії (складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечувальні стратегії, потрібно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації. Ці загальні стратегії також обґрунтовуються та виконуються за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливих збитків.

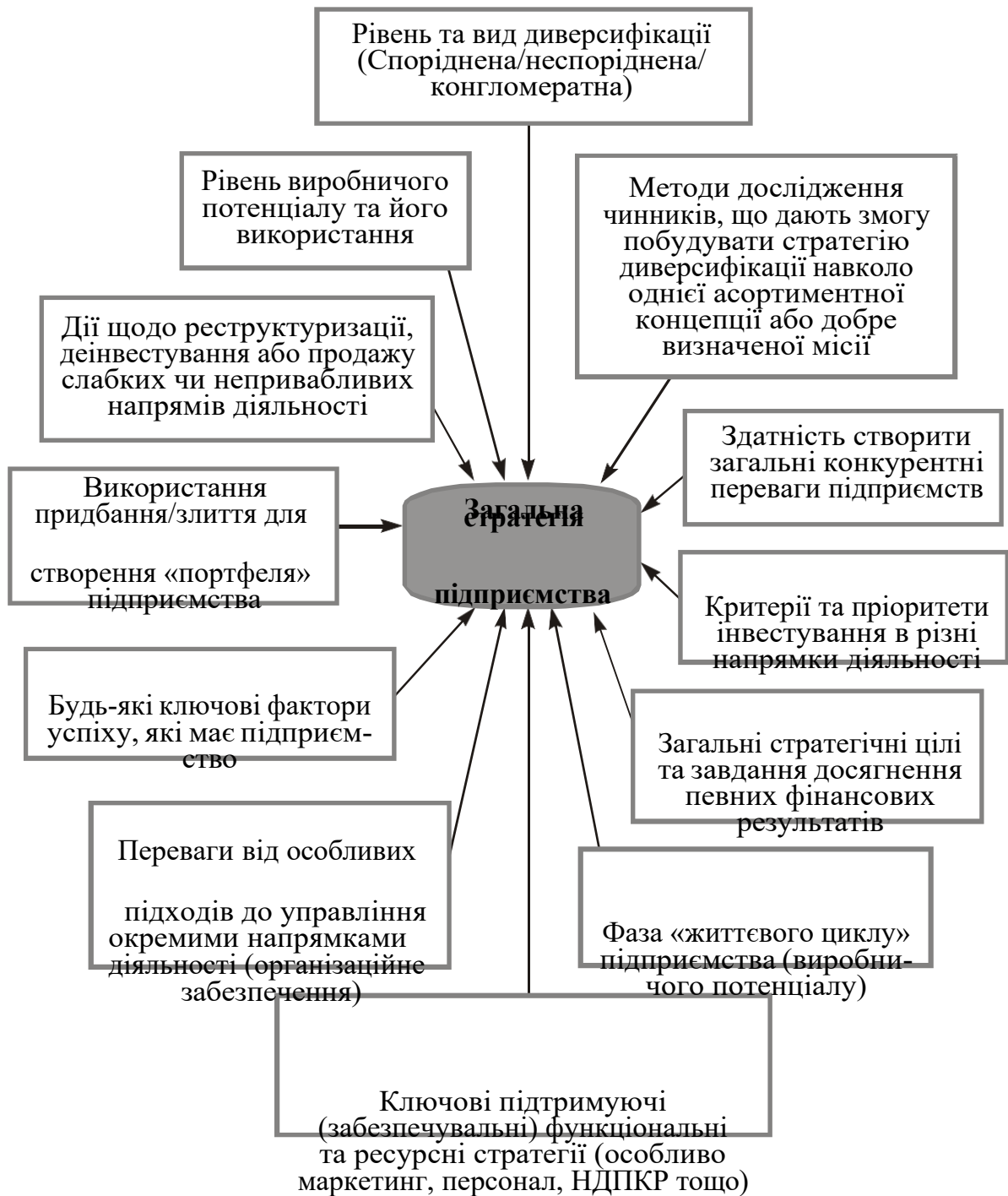


Рис. 9.1. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

5.2 Різновиди корпоративної стратегії

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набирає одного з наступних типів *базових стратегій*:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу

(СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в од-не підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- **стратегія розвороту** – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;
- **стратегія відокремлення** – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- **стратегія ліквідації** – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

5.3 Портфельна стратегія і портфельний аналіз

Як відмічалось, корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще, **портфельною** у тому випадку, коли підприємство є **багатобізнесовим**, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то **головне завдання** корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямках і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть зв'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе чотири компоненти:

I. Перший компонент – *географічний вектор росту*,

який визначає напрямки і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

- а) вектор розвитку *ринку*, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі і нові ринки);
- б) вектор розвитку *товару* (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим новим товару);
- в) *географія* ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то зрозуміло, що потенційно у підприємства є *безліч комбінацій* і напрямків зміни стратегічного портфеля.

II. Другий компонент портфельної стратегії – ***конкурентні переваги***, яких підприємство буде намагатися досягти у від-повідних областях діяльності.

III. Третій компонент портфельної стратегії – ***синергізм***, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективностей кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

IV. Четвертим компонентом портфельної стратегії є стратегічна ***гнучкість портфеля***. Вона досягається:

- а) *диверсифікацією* діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не привели до руйнівних наслідків в іншій;
- б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливо-стей, які використовуються у *різних* СОБ. Бо якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то він менш вразливий від впливу середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно приводить до пригнічення решти. Приміром, максимізація гнучкості (надмірна диверсифікація) дуже можливо може привести до зниження синергізму.

Як бачимо, процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом **портфельного** стратегічного аналізу.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічно-го портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямків діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, отже, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього.

Мета портфельного аналізу:

- Оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;
- Вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;
- Встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;
- Ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);
- Встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;
- Визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;
- Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за рамками її теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну границь свого портфеля шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; б) того і другого разом.