

III МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

УДК: 005.21:339.97

Т. О. Фролова, канд. екон. наук,
доцент кафедри міжнародних фінансів,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

АНОТАЦІЯ. Розкрито проблему розробки корпоративних стратегій компаній. Запропоновано класифікацію стратегій корпорацій з визначенням способів реалізації корпоративної стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегії, стратегічний менеджмент, стратегії корпорацій, корпоративні стратегії, стратегії бізнес-одиниць

АННОТАЦИЯ. Раскрыта проблема разработки корпоративных стратегий компаний. Предложена классификация стратегий корпораций с определением способов реализации корпоративной стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегии, стратегический менеджмент, стратегии корпораций, корпоративные стратегии, стратегии бизнес-единиц.

ANNOTATION. Disclosed to the problem of developing corporate strategy. The classification of corporate strategies in determining how to implement corporate strategy.

KEYWORDS: strategy, strategic management, corporate strategies, corporate strategy, business unit strategy.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки найбільшого використання отримує методологія стратегічного менеджменту, який зародився і отримав широкий розвиток у США та інших економічно розвинених країнах. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності ТНК. Питання про те, наскільки розроблені стратегії можуть вплинути на ринкову капіталізацію,

доходність і рентабельність, є одним з найбільш актуальних для керівників як зарубіжних, так і українських компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Тематика стратегій економічної діяльності в середовищі міжнародного бізнесу широко висвітлена в працях відомих вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких Альстренд Б., Ансофф И., Бойетт Д.Т., Бойетт Д.Г., Гаррет Б., Дюссож П., Зуб А.Т., Лемпел Дж., Мільнер Б.З., Мінцберг Г., Портер М., Руденко Л.В., Рудик Н.Б., Сазонець І.Л, Стрікланд А. Дж., Томпсон А.А. та ін. [1—12].

Постановка завдання. З огляду на результати вивчення літературних джерел за окресленою проблематикою метою статті є розгляд корпоративних стратегій, які використовуються міжнародними компаніями на сучасному етапі, узагальнення їх класифікації та способів здійснення.

Виклад основного матеріалу. Важлива характеристика сучасної міжнародної корпорації — це її комплексна стратегія. Сучасна система міжнародної практики корпоративного управління розвивається в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що незаперечно впливає на якість і стабільність розробки та реалізації корпоративної стратегії. Стратегічними називають ті рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють, за умови їх реалізації, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що реалізація стратегічних рішень змінює потенціал міжнародної корпорації і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує значних витрат часу, ресурсів або зусиль [13].

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія корпорації визначає загальний напрямок її діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- а) сформувані (вибрати) власне головний напрямок діяльності корпорації і її стратегічних бізнес-одиниць (СБО);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

Головна стратегія також повинна забезпечити ефект синергії. Синергія — це найважливіша характеристика складних систем, що означає, що при взаємодії різних підрозділів і бізнес-одиниць компанії загальний результат перевищує суму простих ефектів

від їх діяльності. Наприклад, компанія купує дистриб'юторську мережу, в результаті різко збільшуються обсяги її продажу, кількох бізнес-одиниць, що раніше не мали доступу до нових клієнтів. Загальний результат істотно вище, ніж сума прибутків дистриб'юторської мережі і бізнес-одиниць, якщо б вони діяли окремо один від одного.

Тому головна стратегія — це не сума стратегій її підрозділів, як це намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку.

Розробка цієї стратегії є найбільш складним завданням стратегічного менеджменту. Необхідно визначити комбінацію і масштаби видів діяльності, скласти так званий портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати і розставити менеджерів на ключові посади

У *мультибізнесових* компаніях (багатoproфільних, диверсифікованих, що виробляють різнотипну продукцію) застосовують п'ятирівневу стратегію, до якої входять наступні стратегії: корпоративна, стратегії бізнес-одиниць, конкурентні (ділові, бізнесові), функціональні, операційні.

Корпоративна стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В *однoбізнесових* (вузькопрофільних, що виробляють однотипну продукцію) корпораціях ці два види стратегії об'єднуються — корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки).

Стратегії бізнес-одиниць розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні види бізнесу і автономні або напівавтономні стратегічні бізнес-одиниці. Бізнес-одиниця — це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл — маркетинг, виробництво, збут, а в ряді випадків і дослідження та розробки.

Стратегію розвитку кожної СБО слід розробляти з урахуванням головної стратегії компанії.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СБО і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Призначення *функціональних стратегій* — забезпечити виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання і одночасно завдання розвитку підрозділів в цілому. У багатьох компаніях помилково вважають можливим обходитися без розробки даних стратегій і обмежуватися головною стратегією і стратегіями бізнес-одиниць. Але в цьому випадку цілі та завдання, поставлені в них, «повисають у повітрі», так як виникає неясність в тому, хто за що відповідає, які завдання потрібно вирішувати в першу чергу, як координувати виконання завдань.

Ці стратегії найчастіше класифікують за функціональним підрозділом компанії. Інший підхід пов'язаний з класифікацією їх за загальними видами діяльності. Наприклад, у такому вигляді: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, стратегія організаційних змін, екологічна стратегія [14]. Функціональні стратегії — це стратегії нижнього рівня і вони повинні бути гранично конкретні. У всіх випадках необхідно розробляти стратегії розвитку функціональних підрозділів, тому що ці підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Досвід стратегічного менеджменту показав, що стратегія компанії буде ефективно реалізована, лише тоді, коли загальні стратегічні цілі верхнього рівня перетворюються на стратегічні цілі працівників нижніх рівнів, від яких залежить впровадження стратегій.

При бюрократичному підході *операційна стратегія* визначається верхнім рівнем управління і механічно передається нижнім рівнями управління. Стратегічний менеджмент передбачає забезпечення взаємозв'язків між стратегічними цілями всіх рівнів управління компанії.

Значимість стратегій п'ятого рівня в даний час збільшується в зв'язку з розвитком самоврядування і самоорганізації в компаніях, коли центр ваги управлінських дій і рішень переноситься на мережеві структури команди, робочих груп і безпосередньо на працівників, що реалізують стратегії.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Ієрархію стратегій корпорації зображено на рис. 1.

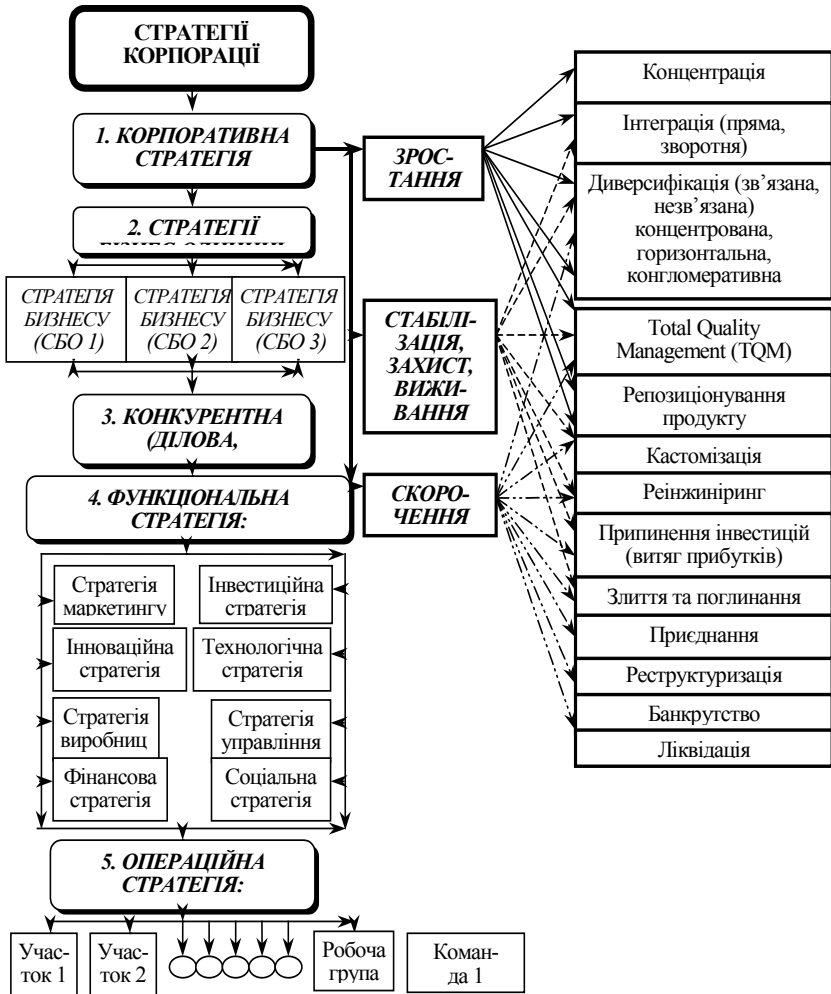


Рис. 1. Ієрархія стратегій корпорації та види корпоративних стратегій

Класичний підхід до виділення стратегій в залежності від характеру розвитку компанії включає поділ стратегій на групи [15]:

- стратегії зростання, що включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації;

- стратегії стабілізації;
- стратегії захисту, що включають стратегії збору врожаю, повороту, дивестицій, банкрутства, ліквідації.

Ця класифікація в даний час широко застосовується в системах навчання стратегічного менеджменту. Але сучасні умови вимагають іншого підходу. Склад стратегій має бути розширено з урахуванням нових стратегій, що застосовуються в останні роки та багатоцільовим характером базових стратегій. Необхідно враховувати можливість використання стратегії одного і того ж виду, наприклад диверсифікація, реінжиніринг та інші не тільки для росту фірми, а й для її стабілізації або для захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати ті чи інші можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування [16].

Стратегії зростання націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростанні обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів та послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

Стратегії стабілізації, захисту та виживання застосовується великими корпораціями, які домінують на даному ринку та спрямовані на збереження ринкової ніші і частки ринку. У цих умовах головне завдання — пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

Стратегії скорочення мають головною метою звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які завдають їй збитки. У цих умовах прибутку компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона несе збитки. Завдання менеджерів полягає в радикальній зміні компанії, її повної реорганізації, зміні видів діяльності, переході до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу.

Зростання, стабілізація і скорочення компанії можуть реалізовуватися різними способами за допомогою стратегій наступного рівня (табл. 1).

Таблиця 1

СПОСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

Види корпоративних стратегій	Способи реалізації стратегії
Стратегія зростання	• концентрації — зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що виробляють таку ж продукцію, концентрація на основі розвитку ринку — збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку продукту — підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів; • інтеграції (пряма і зворотна), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає зростання контролю компанії над споживачами і постачальниками, за рахунок придбання або створення компаній, що знаходяться у верхньому і нижньому ланці технологічного ланцюга виробництва і збуту. Якщо купуються або створюються компанії верхніх ланок, наприклад, споживають її продукцію або послуги, це називається прямою інтеграцією або, наприклад, металургійний завод купує завод з виробництва автомобілів. Якщо купуються або створюються компанії нижніх ланок технологічного ланцюжка, це стратегія зворотної інтеграції. Наприклад, компанія купує фірму, яка постачає напівфабрикати; • диверсифікація — передбачає виробництво товарів та послуг, що відрізняються від її базових. Розрізняють зв'язану та незв'язну диверсифікацію. Стратегія зв'язкової диверсифікації означає виробництво нових товарів і послуг прямо або побічно аналогічних базовим. Незв'язна диверсифікація означає виробництво товарів і послуг, абсолютно не пов'язаних з основою діяльністю компанії. Приклад незв'язної диверсифікації: компанія з виробництва машинобудівного устаткування відкриває виробництво харчових продуктів. Незв'язну диверсифікацію також називають конгломеративною. Якщо компанія розширює своє виробництво в нові області, але її товари і послуги залишаються близькими до базових, говорять про концентровану диверсифікацію;

Продовження табл. 1

Види корпоративних стратегій	Способи реалізації стратегії
	• TQM (Всеохоплюючий менеджмент якості) — стратегія розвитку компанії на основі висування якості продукції та послуг в якості головної мети та пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку. Стратегія підвищення якості пронизує всю компанію від керівництва до рядових виконавців. Кожне нововведення оцінюється, насамперед, з точки зору його впливу на зростання якості продукції та послуг. Рівень якості контролюється щодня. Головним завданням персоналу компанії в умовах TQM є перехід до нульового рівня браку. У компанії розробляється складна система внутрішнього планування, контролю та регулювання якості продукції на всіх етапах її створення, від вибору постачальників до поставок клієнтам. Здійснюється безперервна підготовка персоналу і періодично проводиться аудит якості всієї компанії та її підрозділів; • стратегія репозиціонування — ґрунтується на зміні позиції продукту в свідомості споживачів за рахунок реклами, зміни його деяких властивостей, ціни. У результаті продукт переміщується з одного сегмента в інший. Ця стратегія відображає принцип переходу на більш високі позиції в новому сегменті. Якщо продукт не може добитися лідерства в своєму сегменті, він може стати одним з лідируючих в нових сегментах; • кастомізація, передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристик споживачів. Кастомізація має різні форми. Так, вона може здійснюватися у вигляді залучення споживачів до участі у виробництві продукту або послуги, шляхом індивідуального підбору компонентів товару або послуги, залучення до дизайну кінцевого продукту.
Стратегії стабілізації, захисту і виживання	• реінжиніринг — передбачає повне перепроектування існуючого бізнесу. Ревізії і сумніву піддаються всі продукти і послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета — створити нові, більш ефективні виробництво, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми компанії, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато компаній не можуть отримати ефект від його використання, тому що не ризикують йти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний. Але навіть окремі результати є вражаючими. Наприклад, замість 10—15 днів на поставку продукції з моменту отримання замовлення, багато компаній після реінжинірингу скоротили цей час до 3 днів, різко зменшили витрати. Після проведення успішного реінжинірингу компанії можуть стати лідерами ринку;

Закінчення табл. 1

Види корпоративних стратегій	Способи реалізації стратегії
	• реструктуризація — зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних та непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок у керуванні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20—40 %, часто приходять нові власники і менеджери, створюється нова структура компанії, більш проста, економічна і продуктивна; • припинення інвестицій — ця стратегія заснована на припиненні інвестицій у розвиток компанії та її підрозділів, із компанії витягуються прибутки та готують її до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати і компанія втрачає ринкову позицію, немає можливості залучити інвестиції; • злиття — ця стратегія побудована на об'єднанні компаній. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія набуває форми поглинання або захоплення, коли одна компанія з метою усунути конкурента набуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в глобальній економіці, коли угоди і фінансові операції укладаються з різко збільшеними швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання з іншого боку вважається неетичним засобом конкурентної боротьби; • приседнання — одна або кілька компаній припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючої компанії.
Стратегії скорочення	• банкрутство — ця стратегія застосовується компаніями, що знаходяться в складному фінансовому становищі та не може розрахуватися повністю за своїми боргами, її беруть в облогу кредитори. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд отримати відстрочку виплати боргів і заморожування вимоги кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість компанії отримати перепочинок і підвищити свою ефективність. • ліквідація — остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації компанія повністю позбавляється активів, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторів. Стратегія ліквідації має сенс для компаній в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.

В існуючих підходах до класифікації стратегій, такі стратегії, як інтеграція, диверсифікація та деякі інші відносять або до класу стратегій зростання, або захисту, або стабілізації. Але насправді багато хто із стратегій третього рівня мають багатоцільовий характер. Як видно з рис.1, вони можуть бути використані як для зростання компанії, так і для стратегій захисту або скорочення. Найбільш універсальні в цьому сенсі стратегії диверсифікації та реінжинірингу, які можуть застосовуватися в будь-яких умовах.

Диференціація сьогодні є одним із головних чинників досягнення стратегічної конкурентної переваги, але водночас це і найбільш ризикована стратегія. Справа в тому, що стратегії зростання якості та диференціації вимагають великих витрат на дослідження, проектування, розробку, ринкове тестування, маркетинг та зміни в технології виробництва. Якщо ці стратегії виявляються невдалими, компанія може втратити частину ринку і навіть стати банкрутом.

Диференціацію легше проводити на сегментах ринку з низькою еластичністю попиту, там, де немає конкуренції з виробниками, що знижують ціну. Як правило, це сегменти клієнтів з високими вимогами до якості.

Найбільш складно визначати стратегію для клієнтів з еластичним попитом і високими вимогами до якості. У цій зоні конкуренція найгостріша і клієнтам часто пропонується величезний вибір практично однакових за якістю і близьких за цінами груп товарів і послуг різних виробників, що розрізняються лише окремими функціями. У таких сегментах ринку складно однозначно вибрати ту чи іншу стратегію і слідувати їй, так як конкуренти миттєво відреагують і використають слабке місце.

Було б неправильним вважати, що завжди існує лише один шлях вирішення стратегічних проблем, шляхом вибору стратегій одного виду. І. Ансофф у принципах стратегічного управління навів гіпотезу багатоелементності, яка відкидає припущення про те, що один якийсь компонент управління, будь то ключові менеджери, структура, культура чи система є головною умовою успіху. Навпаки успіх компанії — результат взаємодії і взаємодоповнення кількох ключових елементів (хоча за певних умов один або кілька компонентів можуть переважати над іншими) [1, с. 402].

Висновки. Розробка та вибір стратегії — складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів і на-

борів рекомендацій. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності ТНК. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії, вибору способів її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 650 с.
3. Бойетт Д.Т., Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. — 416 с.
4. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ.. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 332 с.
5. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 480 с.
7. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ.. — М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
9. Руденко Л.В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія. — К.: Кондор, 2004. — 480 с.
10. Рудык Н.Б. Структура капитала корпорации: теория и практика. — М.: Дело, 2004. — 272 с.
11. Сазонець І.Л., Сокуренько П.І., Вдовиченко Ю.В. Корпоративне управління // Навчальний посібник з грифом Міністерства освіти і науки України. — К.: Центр учбової літератури; Д.: ДНУ, 2007. — 478 с.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. / Под. ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
13. Македон В.В. Стратегії формування інтегрованих структур міжнародних корпорацій у результаті злиття і поглинання/Електронний ресурс [Режим доступу]: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm.

14. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. —СПб.: Питер, 2005. — 496 с. — С. 252—253.

15. *L.W.Rue, P.G.Holland. Strategic Management: Concepts and Experiences.* 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. 1989.

16. *Маленков Ю.А.* О классификациях стратегий компаний// «Эми-
тент. Существенные факты, события, действия. N42(173) 2006» / Елект-
ронний ресурс: [Режим доступу]:
<http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.

Статтю подано до редакції 15.03.12 р.

УДК 364.05.55

Л. А. Вірван, канд. екон. наук,
доцент, професор кафедри
«Менеджменту зовнішньоекономічної діяльності»,
Карпатського інституту підприємництва
ВНЗ ВМУРОЛ «Україна»

ЄДНАННЯ СВИТОГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЯК НОВА ЕРА РОЗВИТКУ І ПРОГРЕСУ З МЕТОЮ АКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. Світова економічна спільнота має свідомо прийняти виклики, загрози та імперативи глобалізації розвитку як неминучість єднання світу, світової солідарності, глобальної інтеграції розвитку як нову можливість удосконалення зростання прогресу, та активізації нових можливостей світової економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Нова ера глобалізації, орієнтири національного розвитку, закони глобалізації, економічний простір держав-систем, високий рівень технологій, найбільша загроза глобальної віртуалізації світового господарства, розв'язання проблем руху капіталів та інтеграції світових фінансових ринків, впровадження нових технологій в сучасну науку, освіту, економіку України.

ANNOTATION. The world economic community should consciously accept the challenges, threats and imperatives of globalization as inevitable unification of the world, global solidarity, global integration of a new opportunity to improve growth progress, and revitalization opportunities the global economy.

KEYWORDS. A new era of globalization, the guidelines for national development, the laws of globalization, the economic space of the systems, high technology, the biggest threat to global virtualization