

УДК 334.012.23

Глебова А.О., доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н

Голуб О.М., магістрант

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті досліджується сутність корпоративної стратегії підприємства. Визначаються основні ознаки корпоративної стратегії підприємства та принципи її формування. Авторами на основі аналізу літературних джерел визначено особливості формування корпоративної стратегії підприємства на сучасному етапі господарювання.

**Ключові слова:** корпоративна стратегія, принцип, сталий розвиток, бізнес- процес, ділова стратегія

**Актуальність.** На сучасному етапі розвитку економічної системи господарювання України досить гостро постала проблема організації процесу управління на стратегічній основі та формування корпоративної стратегії, яка б створювала передумови для сталого розвитку. Особливістю сучасного періоду є те, що євроінтеграційні та глобалізаційні процеси суттєво впливають на формування корпоративної стратегії на рівні підприємств середнього та великого бізнесу незалежно від галузі діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У сучасній науковій літературі з стратегічного управління корпоративна стратегія трактується з різних позицій, єдиний методологічний підхід до її визначення відсутній, що призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості рішень. Теоретико-практичні аспекти процесу формування та розвитку корпоративної стратегії досліджували різні економісти, дослідники та вчені. Основний внесок у розвиток питань стратегічного управління внесли у своїх роботах такі вчені, як: І.Ансофф, Л. Балабанові, О.Виханський, А.П.Градов, Б.Карлоф, У.Кінг, Д.Кліланд, Т.Коно, Ж.Ж.Ламбен, М.Портер, А.Д. Діброва, С.В.Оборська, Н.М.Ушакова, З.С.Шершньова.

**Метою статті** є дослідження особливостей процесу формування корпоративної стратегії на підприємствах машинобудівної галузі в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Машинобудування України відноситься до однієї із базових галузей народного господарства, що впливає на рівень виробничого потенціалу держави, її обороноздатність та має суттєвий вплив на стан інших галузей економіки, що обумовлює необхідність

Єдиного тлумачення поняття «корпоративна стратегія» на сучасному етапі не існує, оскільки цим питанням займається велика кількість науковців (табл.1).

Табл.1.

Дослідження сутності поняття «корпоративна стратегія» підприємства сучасними науковцями [узагальнено на основі 1-3,5,6-8]

| Автор         | Сутність поняття «корпоративна стратегія» підприємства   |
|---------------|--|
| Соколова М.І. | стратегію як таку, що направлена на знаходження способу і методу утвердження диверсифікованої компанії своїх ділових принципів в різних галузях; |
| Саєнко М.Г.   | корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом;                |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Маркова В.Д,<br>Кузнецова С.А. | стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг;  |
| І. Ансофф                      | як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому він підкреслює, що портфель на стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності товариства, а конкурентна стратегія – з оперативними питаннями у вибраних сферах. Основні напрями діяльності, автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому. |
| Р.Коха                         | використовується в двох підходах: перш за все він розглядається "як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості", і потім "він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту";   |
| К. Ендрюс                      | модель головних цілей, призначених для визначення того, що сьогодні є бізнесом компанії і яким він буде завтра, а також який тип компанії повинен бути сьогодні і в майбутньому.   |

Вивчення літературних джерел дозволяє зробити висновок, що корпоративна стратегія підприємства – це сукупність стратегічних сфер діяльності у довгостроковому періоді, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та зростання вартості в цілому підприємства. Якщо, об'єктом є підприємство корпоративного типу, то обов'язково необхідно враховувати особливості управління господарськими товариствами і корпоративними об'єднаннями. Зокрема, стратегія – це завжди загальний (генеральний) напрям розвитку всіх бізнес-одиниць. По-друге, обов'язково необхідно враховувати, що всі заходи направлені на підвищення вартості підприємства у довгострокову періоді. По-третє, формування і використання конкурентних переваг не тільки від продукції, але і системи управління підприємством в цілому. І останнє, саме корпоративна стратегія дозволяє координувати розвиток підприємства на різних ринках і на різних етапах їх життєвого циклу. Отже, найбільш характерними ознаками, що формують корпоративну стратегію є:

- масштаб діяльності корпорації, який визначає види бізнесу;
- ефект синергії, що дозволяє підвищення вартості підприємства;
- диверсифікацію як важливий інструмент концертарції ресурсів на різних ринках;
- зв'язаність складових, яка показує, що лежить в основі узгодження бізнес-одиниць корпорації між собою;

метод керування масштабом і зв'язаністю (метод внутрішнього розвитку, стратегічний союз або вилучення капіталовкладень), що використовується для зміни масштабів та забезпечення пов'язаності організації.

Таким чином, корпоративна стратегія повинна:

1) визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності [6];

2) забезпечувати: створення ефективної організаційної структури; координацію всіх структурних підрозділів та господарських одиниць; розвиток співпраці між бізнес-процесами; координацію діяльності основних та допоміжних бізнес-процесів; формування системи індикаторів оцінки ефективності СЗГ та СГЦ; ефективний розподіл коштів між основними бізнес – процесами і запобігати розмиванню коштів;

3) сприяти: створення передумов для сталого розвитку у довгостроковому періоді на основі впровадження сучасних управлінських технологій, енерго- та ресурсозберігаючих технологій; зростанню додаткової вартості на основі використання переваг від об'єднання корпоративними юридичними, економічними, інформаційними зв'язками між собою, що як правило, має більший економічний успіх, ніж якби СГЦ (або структурні підрозділи) працювали б поодиноці; здійсненню змін як важливого процесу адаптації до вимог зовнішнього середовища.

Важливу роль при цьому відіграють принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (табл. 2)

Таблиця 2.

Адаптовані принципи формування корпоративної стратегії підприємства  
[узагальнено на основі 1-3,6]

| принципи формування корпоративної стратегії      | характеристика   |
|--|--|
| принцип цілісності                               | корпоративна стратегія має бути сформована як певна система;   |
| принцип безперервності                           | портфельну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі;   |
| принцип гнучкості                                | здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами;  |
| принцип точності                                 | стратегія повинна бути конкретизована і деталізована;  |
| принцип участі                                   | розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління;  |
| принцип відповідності ринковим вимогам           | визначає рівень та можливість швидкої адаптації структури, мети, завдань та напрямків діяльності підприємства до змін умов ринкового середовища з метою забезпечення його ефективного функціонування в довгостроковій перспективі; |
| принцип маневрування навантаженням і ресурсами   | передбачає ефективне комбінування в процесі використання загальних ресурсів з метою рівномірного їх споживання та розподілу навантаження в процесів діяльності;  |
| принцип балансу цілей та інтересів стейкхолдерів | визначає в процесі реалізації заходів спрямованих на розвиток і недопущення розвитку корпоративних конфліктів, що може призвести до розпорошення ресурсів;   |

Таким чином, розглядаючи питання корпоративної стратегії підприємства слід погодитися із думкою О.Трояновською, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія, як самостійної бізнес-одиниці, є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств, корпоративна стратегія є основою для розробки бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці чи щодо окремої СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері ) його окремого бізнесу. Відтак для бізнес-одиниць напрям розвитку вважається практично заданим. Отже, корпоративна стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації

(обмеженого зростання), зростання, скорочення) []. Слід при цьому наголосити, що однією із особливостей корпоративної стратегії підприємства від його ділових стратегії є отримання переваг від синергетичного ефекту. 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.

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

Щодо структури корпоративної стратегії, то необхідно зазначити, що структура є інваріантним (незмінним) аспектом системи будь-якої природи. Вона відображає внутрішню будову залежно від складу елементів та сукупності зв'язків між ними. Кожний зв'язок розкривається своїм найменуванням та переліком елементів, що його формують. Тому багато дослідників називають структурою мережу зв'язків між елементами системи, тим самим конкретизуючи поняття внутрішньої будови [1].

В умовах кризи, процес формування корпоративної стратегії передбачає врахування наступних особливостей: по-перше, це розробку і впровадження інновацій, які сприятимуть не тільки посиленню сильних сторін і мінімізацію слабких, але і дозволять формувати нові комбінації ключових факторів успіху; по-друге, корпоративна стратегія повинна передбачати проведення змін і враховувати динамічність зовнішнього середовища; по-третє, орієнтуватися на розвиток партнерських взаємовідносин не тільки із внутрішніми стейкхолдерами, але і зовнішніми. Оскільки в Україні найбільшого поширення набули підприємства корпоративного типу (ПАТ, ПрАТ, ТОВ), то врахування даного аспекту є особливо важливим, оскільки в умовах кризи процеси інтеграції і дезінтеграції дозволяють отримувати результат в залежності від поставлених цілей вищим керівництвом.

На сучасному етапі виділяють 3 основні типи корпоративних стратегій:

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

стратегії стабілізації;

стратегії захисту, що включають стратегії збору врожаю, повороту, дивестицій, банкрутства, ліквідації. Зокрема, є досить цікавим підхід запропонований Т.Фроловой щодо способів здійснення стратегії (табл.3).

Таблиця 3.

Способи здійснення стратегій [7]

| Види корпоративних стратегій | Способи здійснення стратегії   |
|------------------------------|--|
| Стратегія зростання          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>концентрації</i> - 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;</li> <li>• <i>інтеграції (пряма і зворотна)</i>, 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</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>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;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>диверсифікація</i> - 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;</li> <li>• <i>TQM</i> (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;</li> <li>• <i>стратегія репозиціонування</i> - 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;</li> <li>• <i>кастомізація</i>, 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.</li> </ul> |
| <p><i>Стратегії стабілізації, захисту виживання</i></p> | <p><i>i</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>реінжиніринг</i> - 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;</li> <li>• <i>реструктуризація</i> - 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;</li> <li>• <i>припинення інвестицій</i> - 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;</li> </ul>  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>злиття</i> - ця стратегія побудована на об'єднанні компаній. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія набуває форми <i>поглинання</i> або <i>захоплення</i>, 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;</li> <li>• <i>приєднання</i> - одна або кілька компаній припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючої компанії.</li> </ul> |
| <i>Стратегії скорочення</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>банкрутство</i> - 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.</li> <li>• <i>ліквідація</i> - 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.</li> </ul>         |

У даному випадку, ми вважаємо, що стратегію стабілізації доцільно доповнити аутсорсінгом, який надає можливість не збільшувати масштаби діяльності, підвищувати ефективність виробництва, скорочувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність продукції, прискорювати виведення продукції на ринок і забезпечувати своєчасний випуск необхідних обсягів продукції, можливість швидко реагувати на зміни вимог ринку.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що корпоративна стратегія сучасного підприємства є важливим інструментом реалізації визначеної мети, що дозволяє не тільки здійснювати процеси оптимізації, але і формувати конкурентні переваги для стійкого розвитку.

#### Перелік літератури:

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К: Видавництво "Центр учбової літератури", 2009. – 440 с.
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П.Г. Клівець.- К.: Академвидав, 2007. -322 с.
3. Новая корпоративная стратегия [Text] : пер. с англ / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
4. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. сангл. / Р. Кох. – СПб. : Питер, 2004. – 2-е вид. – 320 с.
5. Соколова М.И. Корпоративная стратегия / М.И. Соколова // Управление корпоративными финансами.- [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://ww.gaap.ru/magazines/ucf/4/006/>.
6. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.
7. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / «Ефективна економіка» / Т.О.Фролова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>