

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПРОБЛЕМИ
КОРПОРАТИВНОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

УДК 332.012.324

***В. В. Гомальська**
Українська академія друкарства*

**КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОСТІ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

У статті розглядаються питання розробки корпоративної стратегії, ефективність якої багато в чому визначає ефективність корпоративного управління. Для цього досліджено типи організаційної стратегії для багатогалузевої компанії, опинено стратегії диверсифікації та умови, що визначають доцільність їх використання, а також проаналізовані плюси і мінуси корпоративної стратегії.

Питання щодо необхідності корпоративної стратегії на сьогоднішній день є вельми актуальним, оскільки компанії вкладають значні кошти в розробку стратегічних напрямів розвитку. Організаціям необхідні стратегії для знаходження шляхів досягнення цілей і виконання місії. Стратегія потрібна як всій компанії в цілому, так і окремим її складовим ланкам, таким як наукові дослідження, торгівля, продаж, маркетинг, фінанси, трудові ресурси тощо. Загальна стратегія компанії ґрунтується на моделі поведінки фірми нових ідей, запропонованих менеджерами.

Стратегія організації перебуває в постійній розробці, оскільки не завжди можливо все продумати заздалегідь, а потім функціонувати без змін протягом тривалого часу. В процесі розробки стратегії постійно необхідно реагувати на трансформації, що відбуваються всередині компанії або за її межами. Динамічний і часто непередбачуваний характер конкуренції, коливання цін, перестановки серед основних промислових конкурентів, нове регулювання, зниження або розширення торговельних бар'єрів, а також нескінченне число інших подій здійснюють вплив на стратегію, сприяючи втраті її функціональності.

В силу неминучості і безперервності змін, на які необхідно реагувати, компанії дістають можливість знаходити і відкривати так звані «стратегічні вікна». Таким чином, завдання удосконалення стратегії постійно є актуальним. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливості реагування на несподівані зміни.

У теперішній час дослідженням проблем вдосконалення корпоративного управління на базі стратегічного підходу приділяється велика увага. Серед авторів, праці яких присвячені розгляду проблем формування корпоративного сектора і корпоративного управління, відомі Г. Козаченко, С. Пішпек, А. Демб,

С. Румянцев, В. Євтушевський, Д. Задихайло, В. Колесник, А. Керролл, О. В. Мороз, Т.М.Халімон та інші. Теоретичні основи формування стратегії підприємства закладені в працях класиків економічної науки А.Сміта, Д.Рікардо, К. Маркса, І. Шумпетера, Р. Коуза, О. Уільямсона, Дж. Гэлбрэйт та продовжені в працях сучасних учених А. Г. Аганбегяна, В. В. Бірюкова, Т. І. Заславської та ін.

Проте недостатня теоретична розробленість проблеми та відсутність довготривалого досвіду еволюції вітчизняного корпоративного сектора, відставання нормативно-законодавчого регулювання від практики корпоративного управління порушили ряд питань, що потребують дослідження та теоретико-методологічного обґрунтування.

Метою даної статті є розробка теоретико-методологічного підходу до формування корпоративної стратегії, ефективність якої багато в чому визначає ефективність корпоративного управління; дослідження типів організаційної стратегії для багатогалузевої компанії, стратегій диверсифікації та умов, що визначають доцільність їх використання, а також аналіз переваг і недоліків корпоративної стратегії.

У сучасних компаніях рішення щодо методів управління і нових напрямів розвитку приймаються корпоративним керівництвом, директорами підприємств, головами великих функціональних підрозділів всередині корпорації загалом або за напрямками галузєвої спеціалізації (виробництво, маркетинг і продажі, фінанси, трудові ресурси тощо), менеджерами підприємств, регіональними торговими представниками і менеджерами середньої ланки управління.

У загальному в багатогалузевій компанії розробляються такі чотири типи організаційної стратегії.

1. Корпоративна стратегія — стратегія для компанії і сфер її діяльності в цілому.

2. Ділова стратегія — стратегія для кожного окремого напрямку діяльності компанії.

3. Функціональна стратегія — стратегія для кожної функціональної частини або напрямку діяльності.

4. Операційна стратегія — стратегія для основних структурних одиниць (підприємств, торгових регіональних представників і відділів в межах функціональних сфер діяльності).

Корпоративна стратегія спрямована на пошук способів і методів затвердження диверсифікованою компанією своїх ділових принципів в різних галузях, а також дій і підходів, покликаних сприяти поліпшенню діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалася компанія. Ділова стратегія спрямована на продумування дій і підходів, пов'язаних з ефективним управлінням в конкретній сфері бізнесу, а також на вибір механізмів досягнення сильних довгострокових конкурентних позицій. Функціональна стратегія розробляється для управління поточною діяльністю окремого підрозділу (НДДКР, виробництва, маркетингу, розподілу, фінансів, кадрів тощо) або для ключового функціонального напрямку в межах певної сфери діяльності. Операційні стратегії спрямовані

на визначення способів управління ключовими організаційними ланками (підприємствами, відділами продажів, складами), а також на забезпечення виконання стратегічно важливих оперативних завдань (закупівлі матеріалів, управління запасами, ремонту устаткування, транспортування, проведення рекламної кампанії) [1].

Корпоративна стратегія диверсифікації розробляється, перш за все, у зв'язку із станом або змінами продукту, ринку, галузі, конкурентної позиції чи технології. Питання про початок процесу диверсифікації залежить частково від можливостей зростання компанії в її теперішній галузі і від її конкурентних позицій.

Розробка стратегій розвитку через диверсифікацію виправдана в тому випадку, якщо:

- існуючий вид діяльності фірми надає мало можливостей для зростання або забезпечення рентабельності;
- позиції конкурентів є дуже сильними або основний ринок знаходиться на стадії спаду;
- новий бізнес може забезпечити досягнення синергічного ефекту;
- фірма володіє достатніми фінансовими ресурсами для інвестування в різні сфери бізнесу [2].

Перш за все, компанія повинна оцінити здатність того або іншого рішення щодо диверсифікації підвищити прибутковість акцій за наступними критеріями:

1. *Критерій привабливості.* Галузь, обрана для диверсифікації, має бути достатньо привабливою з погляду отримання прибутку на вкладені засоби. Дійсна привабливість визначається наявністю сприятливих умов для досягнення оптимального рівня конкуренції і розвитку ринкового середовища, які б сприяли забезпеченню довгострокової рентабельності.

2. *Критерій «витрат входу».* Витрати при входженні в нову галузь не мають бути дуже високими, щоб не погіршити перспективи отримання прибутку. Чим привабливішою є галузь, тим дорожче коштує проникнення в неї. Вхідні бар'єри для нових компаній завжди високі, інакше потік «новачків» звів би «до нуля» перспективи отримання прибутку іншими компаніями. Таким чином, придбання компанії, що вже працює в даній сфері, є достатньо дорогою операцією, а великий розмір плати за проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення прибутковості акцій.

3. *Критерій додаткових вигод.* Компанія, що здійснює диверсифікацію, повинна докласти певні зусилля для створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності, або новий вид діяльності повинен забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентної переваги в поточній діяльності компанії. Створення конкурентної переваги там, де його раніше не існувало, приводить до появи можливості отримання додаткового прибутку і збільшення прибутковості акцій [3].

Якщо діяльність фірми, пов'язана з диверсифікацією, задовольняє всім вищеназваним критеріям, то вона володіє великим потенціалом для створення додаткової прибутковості акцій. При відповідності лише одному чи двом критеріям доцільність проведення диверсифікації викликає значні сумніви.

На сьогоднішній день відомі три основні типи стратегії диверсифікації.

Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, яка відповідає наявним потужностям фірми, навіть якщо вона орієнтована на інші групи споживачів. У цьому випадку існуюче виробництво залишається основним напрямом діяльності компанії, а нове виникає на базі її додаткових можливостей (технологічних, маркетингових ті ін.). Мета в даному випадку полягає в тому, щоби досягти ефекту синергії та розширити потенційний ринок фірми.

Стратегія горизонтальної диверсифікації спрямована на пошук перспектив зростання на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, призначеної для споживачів компанії, навіть якщо ця продукція технологічно не пов'язана з виробничими потужностями, що є у розпорядженні фірми. Реалізуючи дану стратегію, необхідно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних з її основним виробництвом продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в сфері просування товару на ринок. Важливою умовою реалізації даної стратегії є оцінка власної компетентності у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломератної диверсифікації спрямована на освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем компанії ані в технологічному, ні в комерційному аспекті. Це одна з найскладніших в плані реалізації стратегій, оскільки з її допомогою фірма отримує можливість виходу в нові для неї сфери діяльності. При реалізації стратегії конгломератної диверсифікації мета фірми полягає в оновленні бізнесу [4].

Формування корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає чотири типи дій.

1. *Дії з досягнення диверсифікації.* Основною проблемою диверсифікації є проблема визначення сфери діяльності, зокрема — в яких галузях промисловості діятиме компанія і яким чином: шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої (стійкого лідера, новоутвореної компанії, проблемної фірми, але з хорошими потенційними можливостями). Це необхідно для того, щоби зрозуміти, чи буде диверсифікація обмежуватися кількома галузями промисловості чи охоплюватиме багато галузей.

2. *Дії з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.* У міру затвердження позиції компанії в обраних галузях, корпоративна стратегія концентрується на способах поліпшення роботи у всіх сферах діяльності компанії. Рішення мають бути ухвалені стосовно посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі і прибутковості підприємств, в які вкладені засоби. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам шляхом фінансування створення додаткових потужностей і заходів щодо підвищення ефективності виробництва, надання управлінських технологій і «ноу-хау», придбання іншої компанії, що діє в тій самій галузі чи має сильні позиції на ринку, або об'єднання двох напрямів в одне більш ефективне.

3. *Пошук шляхів отримання синергійного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Розширю-

ючи свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими самими покупцями або іншими схожими умовами, компанія отримує переваги перед фірмою, що переходить на абсолютно нову для неї діяльність у непов'язаних галузях. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок, досвіду роботи з акціями, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії, покращуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим тіснішим є зв'язок між різними напрямками діяльності компанії, тим більше перспектив для досягнення конкурентних переваг. Зрозуміло, що привабливість пов'язаної диверсифікації обумовлена спільними зусиллями, що дозволяють досягти результатів роботи (синергічної стратегічної відповідності серед споріднених господарських підрозділів), які були б недосяжними при незалежній роботі кожного підрозділу.

4. *Встановлення інвестиційних пріоритетів і переведення ресурсів корпорації в найбільш перспективні області.* Різні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються один від одного з погляду інвестування додаткових засобів. Керівникові компанії необхідно ранжувати привабливість інвестування в різні сфери діяльності для розподілу засобів в найбільш перспективні напрями [5].

Корпоративна стратегія може враховувати різноманітність господарських підрозділів, наприклад, тих, які постійно мають низький прибуток або перебувають у непривабливих галузях. Обмеження свободи на інвестування в непродуктивне виробництво дозволяє передислокувати засоби в найбільш перспективні господарські підрозділи або витратити на фінансування придбання нових, привабливіших компаній. Корпоративна стратегія розробляється керівниками вищої ланки і топ-менеджерами ключових напрямів, які несуть основний тягар відповідальності за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються і приймаються радою директорів корпорації.

Однак існує думка, що ґрунтується на результатах численних досліджень, що ефективна корпоративна стратегія — це міф, тобто зусилля тих, хто очолює багатопрофільні компанії, спрямовані на збільшення вартості компанії, не приносять результатів. У той час, як декілька головних офісів в багатопрофільних компаніях створюють їх вартість, переважна більшість її руйнує.

На нашу думку, щодо значного числа корпоративних центрів можна стверджувати наступне:

— лише небагато корпоративних центрів є малими за розмірами, тому для забезпечення їх функціонування непотрібні великі витрати; робота ж більшості з них є дорогою, і вони споживають значну частину прибутку, створену виробничими підрозділами;

— більшість корпоративних центрів не створюють вартості, достатньої для покриття своїх витрат;

— незалежно від суми, яка витрачається на їх утримання, багато корпоративних центрів руйнують більше вартості, ніж створюють.

Проблема пов'язана не з тим, що корпоративні стратегії неефективно реалізуються. У більшості випадків центр не може виконувати операції, мати доходи або покунців, які не залежать від виробничих компаній, що перебувають під його керівництвом. Практично всі корпорації, що складаються з кількох фірм, організовані таким чином, що виробничими компаніями є автономні економічні одиниці, які могли б ефективно розвиватися, якби центр навіть припинив своє існування. Центр є лише посередником між фірмами, що виробляють матеріальні цінності, і фінансовими структурами, що надають кошти.

Руйнування вартості відбувається, коли центр припускає помилки, наприклад, пов'язані з невірними надбаннями, призначенням некомпетентних директорів, нав'язуванням неефективних засобів контролю. Проте найбільш поширеною причиною руйнування центром вартості є не завжди помітний, але негативний вплив на виробничі компанії, оскільки його існування дозволяє керівникам фірм не нести відповідальності повною мірою, тому вони поведуться як менеджери, а не як власники, як бюрократи, а не як підприємці.

Можна навести безліч прикладів компаній, які почали функціонувати ефективніше після ліквідації центру в результаті придбання менеджерами і службовцями контрольного пакету акцій своєї компанії або її поділу. Біржові маклери часто розраховують показник розриву у вартості, який показує, що вартість окремих частин великої диверсифікованої компанії часто перевищує вартість компанії в цілому.

Тем не менш у ряді випадків корпоративна стратегія, що розробляється центром, додає вартості більше, ніж віднімає. Як приклад можна назвати найуспішніші корпорації світу, але слід взяти до уваги той факт, що для того, щоб корпоративна стратегія була успішною, необхідно дотримуватися певних умов.

Центр повинен організувати процес пошуку відповідей на такі питання:

— У яких сферах бізнесу повинна працювати компанія?

— Як знайти свій спосіб створення вартості компанії, відмінний від інших?

— Як організувати і структурувати зусилля по досягненню поставлених цілей?

Інформація, отримана за допомогою наведених питань, надасть простір для нових креативних рішень, які сприятимуть досягненню компанією вражаючих результатів.

Існує безліч прикладів стабільних і успішних корпоративних стратегій, які розробляються центром і реалізуються під його керівництвом. До компаній, де центр впродовж тривалого часу додавав більше вартості, ніж віднімав, відносяться Coca-Cola, 3M, Toyota, Sony, Nike, IKEA, Apple, Microsoft та ін. Крім того, багато компаній не можуть відмовитися від реалізації корпоративної стратегії внаслідок специфіки галузі і/або особливостей власного розвитку: вони можуть бути вимушені ставати великими за розміром або складнішими за структурою, для того, щоб ефективно конкурувати в певних галузях їх бізнесу.

З огляду на все вищевикладене, до корпоративної стратегії слід ставитися з обережністю, пам'ятаючи про властиві корпоративним центрам тенденції

руйнування вартості, однак спробувати розробити її все ж таки необхідно. Грамотно розроблена корпоративна стратегія збільшує вартість компанії і підвищує ефективність корпоративного управління.

Серед факторів, що визначають необхідність розробки корпоративної стратегії, можна виділити:

- регіональну і глобальну економіку за рахунок масштабів;
- економічний ефект бренду;
- здатність деяких конкурентів знаходити результативні з погляду витрат способи здійснення діяльності, які можуть поширюватися далеко за межі національних кордонів;
- зближення смаків споживачів;
- тенденцію розширення ринків і зниження імпорتنих бар'єрів;
- використання дорогих технологій і «ноу-хау» в різних галузях і регіонах.

Дані фактори обумовлюють важливість розробки ефективних корпоративних стратегій, реалізувати які окремим бізнес-одиницям складно або неможливо. Такі стратегії необхідні для того, щоб використовувати потенційні переваги, що надаються відповідним масштабом, або навіть для виживання всупереч переважній силі конкурентів.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.
2. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. — М. : ПРИОР, 1998. — 176 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон / пер. с англ. — М. : ОлимпБизнес, 2006. — 304 с.
4. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / П. А. Гохан / пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 741 с.
5. Коллер Т. Концепция холдинга: организационные структуры и управление / Т. Коллер. — Обнинск : ГЦПИК, 1996. — 473 с.

В статье рассмотрены вопросы разработки корпоративной стратегии, эффективность которой во многом определяет эффективность корпоративного управления. Перечислены типы стратегии для многоотраслевой компании, охарактеризованы стратегии диверсификации и условия, определяющие целесообразность их использования, а также проанализированы преимущества и недостатки корпоративной стратегии.

In the article the questions of corporate strategy forming which determines the efficiency of corporate government are investigated. The types of strategy for multibranch company are considered, the strategies of diversification and the conditions of their use are characterized, the advantages and disadvantages of corporate strategy are analyzed.