

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВНА СУБСТАНЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ

У статті розглянуто актуальні питання розвитку стратегічного управління та корпоративної стратегії в корпоративних утвореннях. Проаналізовано основні аспекти та рівні стратегічного управління. Встановлено елементи корпоративної стратегії, її особливості, типи та приклади.

The important questions of development of strategic management and corporate strategy in corporate formations are considered in the article. The basic aspects and levels of strategic management are analysed. Elements of corporate strategy, its features, types and examples are described.

Ключові слова: стратегічне управління, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, стратегія бізнес-одиниці, корпоративна угода, корпоративна соціальна відповідальність.

Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного росту, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових прийомів і методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів товару. У зв'язку із цим, питання, пов'язані із забезпеченням прийняття стратегічних рішень та розробкою дієвих корпоративних стратегій, набувають особливої актуальності, оскільки саме вони визначають загальний напрямок розвитку підприємства, його ефективність і стабільність [1, с. 14].

Вчені, що досліджували це питання. Проблеми стратегічного управління діяльністю компаній досліджували такі відомі закордонні й вітчизняні вчені й практики, як І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, У. Кінг, Б. Карлоф, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Віханський, Н. Круглов, А. Градов, Ю. Черняк, О. Алімов, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Е. Панченко, Н. Мартиненко, М. Мизюк.

У працях західних економістів розкривається зміст корпоративних стратегій та корпоративного підприємства. Так, Е. Долан вважає корпоративну стратегію безцінним механізмом дієвих напрямків діяльності корпорацій у майбутньому [3, с. 25]. Макконелл і Брю вважають корпоративну стратегію однією із пріоритетів діяльності успішного корпоративного утворення [4, с. 48].

Постановка завдання. Трансформація господарсько-виробничих відносин у напрямку ринкової економіки призвела до появи різних організаційно-правових статусів вітчизняних підприємств. Активно розвиваються об'єднання підприємств – асоціації, консорціуми, концерни, корпорації. Питання розробки стратегії корпорації є по своїй суті достатньо складним, оскільки пов'язане з врахуванням інтересів багатьох господарських структур, що входять в неї. Характерною особливістю українських компаній є те, що у вітчизняній практиці відсутній досвід формування й реалізації стратегії на підприємствах, розробки нових технологій стратегічного управління й прийняття стратегічних рішень. Це вимагає створення дієвого механізму розробки корпоративної стратегії як основної субстанції стратегічного управління корпорацій [5, с. 90].

Результати. Протягом останніх десятиріч набуває актуальності стратегічне управління та розробка корпоративних стратегій на великих підприємствах. Стратегічне управління – це таке управління організацією, що опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам з боку оточення й дозволяють отримати конкурентні переваги, які в сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Початком стратегічного управління можна вважати 70-і роки 20-го сторіччя в американській економіці. Яскравим прикладом впровадження стратегічного управління можуть послужити такі всесвітньо відомі консалтингові фірми: «Бостонська консалтингова група», «Маккінсі», «Артур Д. Літл». Запропоновані ними конкретні моделі й методи почали активно впроваджуватися в практику відомих корпорацій: «Дженерал Електрик», «Ай Бі Ем», «Кока-Кола», «Тексас Інструментс».

Стратегічне управління забезпечує підприємство методами координації й інтегрування видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані, механізмами передбачення й адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, необхідним зв'язком між розробкою й реалізацією стратегії.

На практиці виділяють чотири рівні стратегічного управління:

1. Функціональна стратегія – найнижчий, базовий рівень, на якому докладно розглядаються функціональні аспекти діяльності компанії, наприклад такі, як операційна, виробнича й маркетингова стратегії, а також стратегія фінансування.

2. Стратегія бізнес-одиниці – узагальнює функціональні стратегії до рівня набору стійких конкурентних переваг окремої бізнес-одиниці. Для компаній, що мають один бізнес-напрямок, цей рівень стратегії найчастіше є найвищим.

3. Корпоративна стратегія – об'єктом є диверсифіковані корпорації, що поєднують у своєму портфелі набір бізнес-направків. Відповідно стратегія на цьому рівні поєднує в єдине ціле стратегії

декількох бізнес-одиниць і є найвищим рівнем стратегічного планування для окремої компанії.

4. Стратегія групи компаній – поєднує план розвитку окремих компаній у єдине ціле [6, с. 11].

Оскільки корпоративна стратегія – це стратегія для компанії в цілому, то вона повинна охоплювати всі сфери і напрямки діяльності і розроблятися для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні. Ця стратегія виступає загальним засобом управління на диверсифікованій основі і спрямована на утвердження позицій компанії у різних галузях.

Особливості корпоративної стратегії:

- повинна виходити із інвестиційних пріоритетів;
- формування корпоративної стратегії повинно ґрунтуватись на реальних значеннях фінансово-економічних показників діяльності кожного суб'єкту корпорації;
- реалізація корпоративної стратегії повинна забезпечити синергійний ефект від диверсифікованих видів діяльності кожного суб'єкту господарювання;
- виконання корпоративної стратегії повинно мати за мету утвердження позицій корпорації на ринках її діяльності [2, с. 29].

У вітчизняній практиці практично немає прикладів стратегій, створених для груп незалежних компаній. Наявність функціональних стратегій також ще не стала нормою для більшості українських підприємств. Детально розробляти функціональні стратегії й стратегії бізнес-одиниць має сенс тільки для пріоритетних напрямків бізнесу. У цілому корпоративна стратегія дає відповідь на два ключових питання:

- 1.) які бізнес-напрямки буде включати портфель компанії, тобто куди вона буде направляти свої ресурси (інвестиції, час, людей);
- 2.) яку роль буде відігравати корпоративний центр в управлінні бізнесом і який ступінь самостійності буде мати кожний із цих бізнес-процесів окремо?

При розробці корпоративної стратегії необхідно визначити ключові етапи, їх мету й способи досягнення.

Умовно процес розробки корпоративної стратегії компанії можна розділити на шість етапів:

1. Постановка стратегічних цілей.
2. Виділення бізнесів-напрямків.
3. Оцінка перспективності бізнесів-напрямків.
4. Формування бізнес-портфеля компанії й розробка альтернатив розвитку.
5. Визначення повноважень головної компанії (центра корпоративного управління).
6. Формалізація розробленої стратегії [1, с. 20].

Наведемо приклад корпоративної стратегії McDonald's. Основними її стратегічними та фінансовими цілями є:

- подальше зростання;
- проведення виключного обслуговування клієнтів;
- інновації та творчий підхід до бізнесу;
- глобальне та ефективне просування бренду McDonald's в світі.

Ключовими елементами стратегії McDonald's є:

- відкриття 700-900 ресторанів щорічно;
- запровадження нових видів меню, унікальних низьких цін як інструмент заохочення частих відвідувань клієнтів;
- розташування ресторанів в найбільш зручних для клієнтів місцях;
- потужне застосування реклами та підняття престижу компанії;
- наймання ввічливого персоналу, надання справедливої заробітної плати та проведення належної підготовки робітників [7].

Корпоративна стратегія включає наступні типи базових стратегій:

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

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

Способи здійснення стратегії зростання:

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

Розглянемо приклад стратегії злиття компанії «Vodafone Air Touch» англійської телекомунікаційної

компанії і поглиненого нею німецького конкурента «Mannesmann AG». Ця операція 2000 року досить показова, оскільки стала одним з найбільших злиттів сьогодення.

Операція злиття спочатку мала характер жорсткого поглинання, коли компанія «Vodafone» зробила пропозицію про купівлю акцій раді директорів «Mannesmann» за 106 млрд дол. США. Перше звернення було відхилене, а в результаті сума збільшилася до 203 млрд дол. США, і тоді поглинання переросло в дружнє. Це найбільше горизонтальне мегазлиття, яке призвело до найбільш динамічного зростання в галузі телекомунікацій.

У 2009 році відбулась найвигідніша корпоративна угода цього року – американська фінансова корпорація «BB&T» за 22 млрд дол. купила банк Colonial, який був найбільшим зі 130 збанкрутілих американських фінансових установ. В результаті, «BB&T» стала восьмою за обсягом капіталу фінансовою корпорацією США.

Стратегія стабілізації 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 життєвого циклу, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства.

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

Способами реалізації стратегії виживання є застосування наступних стратегій нижчого порядку:

- стратегія розвороту – коли підприємство 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);

- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

- стратегія ліквідації – коли підприємство досягло критичної точки – банкрутства – воно ліквідується, а активи продаються.

Досить актуальним явищем сьогодення є включення в корпоративну стратегію компаній корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), значимість якої все більше зростає в середовищі українського бізнесу. В основі КСВ лежать такі показники:

- соціальний звіт компанії як інструмент діалогу з суспільством;
- рівень розкриття інформації про соціальне інвестування;
- відкритість компаній у сфері доброчесності й меценатства.

За цими показниками у 2009 році було визначено найбільш соціально відповідальну компанію в Україні, нею стала компанія «Київстар Дж.Ес.Ем.», яка була першою компанією в Україні, що інтегрувала КСВ у свою бізнес-стратегію. Холдинг «NEMIROFF» в рейтингу соціально відповідальних компаній зайняв четверте місце. Холдинг входить у мережу Глобального договору ООН і комплексно використовує в повсякденній діловій практиці 10 основних принципів соціально відповідального бізнесу (дотримання прав людини, трудових норм, збереження навколишнього середовища й протидія корупції). Ціль КСВ компанії полягає в розробці інноваційних продуктів і технологій з дотриманням етичних норм, не наносячи шкоди навколишньому середовищу й суспільству [1, с. 22].

Висновки. Отже, формування корпоративної стратегії – це логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення підприємства залежно від зовнішніх умов з урахуванням специфіки організації, багатоваріантності й особливостей стратегічної поведінки.

Впровадження в практику діяльності підприємств стратегічного управління дасть можливість удосконалити процес формування цілей, зменшити хаотичність прийняття управлінських рішень і збільшити вміння керівників чітко визначати пріоритети підприємства, спростити процес узгодження соціальних і фінансових інтересів.

Література

1. Анурьев С. Особенности разработки корпоративной стратегии / С. Анурьев, В. Сметанин // Финансы: стратегия и тактика. – 2005. – № 1 (31). – С. 14-24.
2. Володькина М.В. Стратегический менеджмент : [учеб. пособие] / Володькина М.В. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
3. Долан Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Долан Э. Дж. Ландсей Д.Е.. – С.-Пб., 1992. – 399 с.
4. Макконелл К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика : т. 1. / Макконелл К.Р., Брю С.Л. – М. : Республика, 1992. – 399 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. – М. : Финансы и статистика,

1997. – 800 с.

6. Шарафанова Е.Е. Стратегическое управление организацией: эволюция или революция? / Е.Е. Шарафанова // Право. Экономика. Маркетинг. – 2005. – № 7.

7. <http://www.denga.com.ua>

Надійшла 03.10.2010

УДК 330.322.54:519.233.5

О. М. ФІЛОНІЧ

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У статті досліджено домінуючі фактори в системі факторів інвестиційної привабливості. Побудовано економіко-математичну модель інвестиційної привабливості регіонального ринку рекреаційних послуг. Визначено вплив факторних ознак моделі на результативну ознаку.

The article is about dominant factors in the system of the investment attractiveness factors. The economic and mathematical model of investment attractiveness of the recreational services regional market was built. The influence of the factor indications of the model to the effective indication was determined.

Ключові слова: економіко-математична модель, інвестиційна привабливість, фактори, регіон, ринок рекреаційних послуг.

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах забезпечення сталого розвитку та дослідження інвестиційної привабливості регіонального ринку рекреаційних послуг є особливо актуальними для України. Активізація діяльності ринку рекреаційних послуг як на рівні окремого регіону, так і на рівні держави напряму пов'язана з оцінкою факторів, що можуть бути сприятливими при проведенні оцінки інвестиційної привабливості даного ринку.

Серед пріоритетів економіки України в сфері залучення інвестицій на регіональному рівні постає необхідність забезпечення інвестиційного розвитку та направлення залученого капіталу в сферу рекреації, що дасть можливість збалансувати інвестиційне поле та підвищити якість послуг, які реалізуються на даному ринку.

Аналіз останніх досліджень. Оцінка інвестиційної привабливості як регіонів в цілому, так і регіонального ринку рекреаційних послуг виконує ряд завдань, головними з яких є формування та розвиток регіонального ринку рекреаційних послуг. Концептуальні підходи до оцінки інвестиційної привабливості та факторів, що впливають на неї, розглянуті в працях відомих вітчизняних вчених, зокрема удосконалено метод багатовимірної статистичної оцінки для діагностики інвестиційної привабливості регіонів (Асаул А., Павлиха Н. [1, с. 9-15]), обґрунтовано можливості регіонального ринку рекреаційних послуг (Дяченко Л. [2, с. 175-179]), розглянуто методичні підходи до аналізу інвестиційної привабливості регіонів (Мамуль Л.О., Чернявська Т.А. [4, с. 83-89]), розглянуто регулювання регіонального ринку готельних послуг (Ильсоева М.К. [5, с. 69-73]) та інших вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи велику кількість публікацій щодо оцінки інвестиційної привабливості, її факторний аналіз як кожного регіону в цілому, так і рекреаційного ринку, зокрема, залишається малодослідженим питання економіко-математичної моделі інвестиційної привабливості регіонального ринку рекреаційних послуг.

Метою статті є визначення факторів, які домінують в системі факторів інвестиційної привабливості та побудова економіко-математичної моделі інвестиційної привабливості регіонального ринку рекреаційних послуг за допомогою множинного кореляційного аналізу. У процесі написання статті досягнення поставленої мети здійснюється за допомогою проведення аналізу динаміки інвестицій в основний капітал рекреаційного ринку та побудови регресійного рівняння взаємозв'язку факторних та результативної ознак враховуючи їх середні значення за 2002-2007 роки.

Виклад основного матеріалу. В теорії явні і приховані взаємозв'язки між результативними та факторними показниками визначаються за допомогою детермінованих та стохастичних моделей, а величина їх впливу є основою для прийняття управлінських рішень, планів та прогнозів щодо поліпшення інвестиційної привабливості підприємств [6, с. 49]. При побудові економіко-математичної моделі доцільно враховувати економічний факторний аналіз, під яким розуміють поступовий перехід від початкової факторної системи (результативного показника) до кінцевої факторної системи (або навпаки), розгляд сукупності прямих, кількісно-вимірюваних факторів впливу на зміну результативного показника [7, с. 87].

Застосування економіко-математичної моделі дає можливість адекватно відобразити економічні процеси, проте вона не є дзеркальним відображенням реальної дійсності, вона повинна відображати найбільш істотні, характерні риси, властивості регіонального ринку рекреаційних послуг.

При побудові економіко-математичної моделі інвестиційної привабливості послуг регіонального