

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ

Для менеджменту компанії в умовах кризи важливо правильно визначити стратегію утримання клієнта, реалізація якої перебуває під впливом процесу управління ціноутворенням, конкурентоспроможністю ціни; процесу задоволення попиту, що залежить від якості продукції, послуг своєчасної доставки, дружнього сервісу; процесу розробки нового продукту з використанням інновацій, удосконалення продукції чи послуг.

Ключові слова: глобальна криза, корпоративний, стратегія, планування, управління.

Актуальність. Процес глобалізації, що відбувається у сучасному світі, дає могутній імпульс розвитку інтеграційної господарської діяльності на рівні суб'єктів господарювання, а зростаючий рівень міжнародної конкуренції змушує суб'єктів господарювання шукати шляхи об'єднання потенціалів в боротьбі за виживання і ринкове співробітництво. Практика показує, що корпоративні інтегровані структури є основою сучасної економіки.

Створення великих високотехнологічних корпоративних структур в умовах глобальної кризи має ряд досить важливих переваг порівняно з підприємствами малого і середнього бізнесу та відіграє значну роль у формуванні ефективної структури економіки й посиленні економічної і науково-технічної інтеграції.

Огляд літератури. Постановка загальної проблеми. Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, тому що стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається і погоджується продуктова стратегія підприємства [6].

Історично бізнес спочатку був однопродуктовим, потім настала ера диверсифікації виробництва, пов'язаної з управлінням великими багатопродуктовими підприємствами. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, у які варто спрямувати інвестиції.

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику й одержання ефекту синергії;
- зміну структури корпорації;
- рішення про злиття, придбання, входження у ФПГ або інші інтеграційні структури;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів [5, с. 73].

Важливим рішенням, прийнятим на корпоративному рівні, є рішення про фінансування продуктів або бізнесів-одиниць на бюджетній, а не на чисто комерційній основі. Скажімо, для нової продукції формується цільова програма просування її на ринок, і вона фінансується із загального бюджету підприємства. Роль критерію самоокупності бізнес-одиниці (продукту) при цьому істот-

но знижується, тому що на відповідному етапі допускається її збитковість, якщо така стратегія виявляється виправданою з позицій довгострокової мети (наприклад, завоювання ринку). Отже, ресурси між підрозділами можуть перерозподілятися планомірно.

На рівні господарського підрозділу розробляється бізнесова стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з бізнесовою.

Функціональні стратегії – стратегії, що розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія і т. д. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, типова стратегія відділу маркетингу може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства порівняно з попереднім роком. Прикладами функціональних стратегій у сфері НДОКР можуть бути технологічне лідерство або проходження за лідером. Фінансова стратегія підприємства може бути орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

На думку Б. Карлофа, «незалежне формування функціональних стратегій – невіддільна цілина менеджменту, де, можливо, приховані величезні резерви ефективності. Надаючи увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати як на розмір внеску функціонального підрозділу в загальну справу, так і на розмір витрат на фінансування цього підрозділу» [4, с. 91].

Компанії потрібні стратегії, щоб можна було чітко визначити кроки компанії в бурхливому середовищі економічної кризи та повідомити ці кроки власникам та інвесторам.

Мета і завдання. Окрім стратегій, власників та інвесторів цікавить ще реальний стан проблем та ризиків, пов'язаних з бізнесом компанії в умовах кризи. З цією метою перед менеджментом постає проблема управління ризиками, вирішення якої пов'язане з ідентифікацією, оцінками ризиків та їх зменшенням.

Досить поширеною причиною фінансових неудач в компаніях є неправильний вибір основних критеріїв ефективної діяльності. Так, наприклад, одні компанії можуть орієнтуватися на валові доходи або зростання обсягів виробництва, інші на завоювання або монополізацію ринку. Ці категорії, безумовно, є важливими цілями розвитку, але не повинні вважатися головними.

Найбільшої уваги в компанії заслуговують такі два основні показники (результата) діяльності: розмір грошового прибутку і рівень рентабельності всього капіталу. Ці показники повинні визначатися, виходячи з руху грошових потоків в компанії.

Саме тому основним об'єктом реформування в умовах кризової ситуації повинні виступати критерії ефективності і оптимальності, які визначаються відносно всіх господарських операцій [7].

Умови загальної економічної кризи позначаються на відносинах компаній з клієнтами. Клієнтами компанії в цій роботі вважаються кінцеві споживачі і посередники, такі як роздрібні торговці, оптові торговці, брокери, агенти, комерсанти, дилери та дистриб'ютори. В період кризи клієнти можуть тимчасово втрачати фінансові можливості купувати продукцію фірми чи користуватися її послугами, з іншого боку, компанія може втратити можливість виробляти продукцію того рівня якості, яка б задовольняла кінцевого споживача.

Одне залишається незмінним: прибутки будь-якої компанії в будь-яких економічних умовах діяльності залежать від її кінцевих споживачів. Стратегії, спрямовані на задоволення потреб компанії в прибутках з одночасним задоволенням потреб споживачів в умовах кризи, поділяються на три основні частини: завоювати нових, потенційно вигідних клієнтів, забезпечити утримання існуючих вигідних клієнтів та повернути колишніх вигідних клієнтів, які залишили компанію раніше.

Основна частина. Три рівні стратегій утворюють їх ієрархічну структуру: корпоративна стратегія складається з ділових і функціональних стратегій.

Іноді додатково виділяють ще один рівень стратегічних рішень – рівень операційних стратегій, але вважається, що це занадто дрібний поділ. Порівняльна характеристика стратегічних рішень різного рівня наведена в табл.1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних рішень

Характеристика	Рівень стратегії		
	Корпоративний	Бізнесовий	Функціональний
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Пристосовуваність	Низька	Середня	Висока
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невеликий
Витрати	Значні	Середні	Помірні
Тимчасовий період	Довгочасний	Середній	Короткий
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Кооперація	Значна	Помірна	Незначна

Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти одна з одною. Кожний рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії.

Процес формування ієрархії стратегій може бути різним. Розрізняють стратегічне планування «зверху–вниз», за якого вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії й уповноважують стратегічні одиниці бізнесу і функціональні підрозділи формулювати власні стратегії як засоби реалізації корпоративної стратегії. Інший підхід – стратегічне планування «знизу-наверх», при якому процес формування стратегії стимулюється пропозиціями господарських і функціональних підрозділів. Для обох підходів найбільш важливим є те, наскільки результативна взаємодія між рівнями управління. Процес розробки стратегії включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, спрямовані на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджети і процедури були погоджені і підкріплювали один одного. Складний і суперечливий процес узгодження стратегічних рішень різних рівнів є важливим моментом стратегічного менеджменту.

В умовах зростаючої глобалізації ринків підприємства зіштовхуються з необхідністю глибоких змін у своїй структурі й вибору корпоративної стратегії для успішного конкурування на цих ринках.

В епоху глобалізації світової економіки, що характеризується міжнародною спрямованістю підприємств і зрощуванням ринків, стратегії транснаціональних компаній по суті є стратегіями інтернаціоналізації.

Стратегії інтернаціоналізації підприємств можуть відрізнитися одна від одної: по-перше, вони можуть служити різним цілям, таким як розширення на

нові або вже існуючі ринки, використання переваг від розміщення виробництва й зниження витрат. По-друге, інтернаціоналізація може бути використана в різних формах: як через заснування або придбання дочірніх або пайових підприємств, так і через ринкові угоди із третіми підприємствами, а також за допомогою стратегічних альянсів. І, по-третє, інтернаціоналізація впливає на різні функції підприємств різною мірою.

Стратегії інтернаціоналізації, таким чином, можуть проводитися в широкому спектрі: від внутрішньокорпоративного до міжкорпоративного рівнів. Підприємства не тільки продають за кордоном вироблену всередині країни продукцію й послуги, використовують сировину й напівфабрикати, отримані з інших країн, але й інвестують у закордонні виробничі та збутові потужності й засновують або отримують за кордоном науково-дослідні центри. За кордон можуть бути перенесені навіть централізовані послуги підприємств, такі як програмування, ведення обліку або вироблення дизайну. Фінансування внутрішніх і закордонних проектів може відбуватися з іноземних джерел.

Міжнародна експансія підприємств, як правило, потребує рішень щодо місця розташування різних корпоративних функцій. Рішення на користь одного місця розташування може (але не обов'язково) стати рішенням проти іншого. Рішення про міжнародне розміщення корпоративних функцій залежать від стратегічних оцінок, цілей і вибору інвесторів, а також від умов у потенційних місцях розташування. У свою чергу, це впливає на перетікання капіталу, робочої сили й знань [8].

Кризовий стан компанії вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів і підходів, які значно відрізняються від управління в звичних, стабільних, умовах. Розглянемо основні напрями проблем менеджменту в умовах кризи та можливості їх вирішення.

Один з основних напрямів — це відносини з власниками та інвесторами. Власники та інвестори зацікавлені в отриманні доходів від своїх інвестицій в компанію, в показниках приросту капіталу. Компанії зацікавлені в інвесторах та акціонерах, оскільки для зростання, розвитку необхідний капітал. Власники та інвестори беруть на себе ризик в обмін на наданий капітал чи кредит. В стабільних економічних умовах існує динамічна рівновага між потребами власників та інвесторів, з одного боку, та потребами організації, з іншого. Фінансова ефективність компанії не завжди готова задовольнити потреби власників, але рівновага підтримується довірою, впевненістю в майбутньому відшкодуванні інвестицій. В умовах глобальної кризи рівновага між потребами власників та потребами компанії стає хиткою, втрачається віра в майбутнє. Ситуація загострюється необхідністю отримання кредитів, оскільки може бракувати готівкових коштів для поточної діяльності, а компанія не може отримати кредит в умовах кризи банківської системи. Це в сукупності з обов'язком повернення кредитів різко перешкоджає роботі системи збуту готової продукції, особливо такої, яка коштує дорого. Наприклад, автомобільна індустрія, як і її клієнти, живуть в кредит, а коли доступ до автокредитування чи оренди обмежені, продажі суттєво падають.

Менеджмент може реагувати на ці проблеми, використовуючи одну чи декілька з таких стратегій, які є основними засобами управління відносинами з власниками та інвесторами:

- обмежене зростання, якщо ринок збуту знизив чи втратив темпи зростання і при цьому потрібно враховувати тільки інфляційні процеси;
- злиття і придбання, що забезпечить отримання додаткових ресурсів і додаткової частки ринку збуту і, що важливо для власників, збільшення вартості компанії;
- оптимізація витрат, яка може відбуватися шляхом зниження операційних витрат або шляхом поступового скорочення персоналу;

– вилучення активів пов'язане з процесами реорганізації, продажем основних фондів або окремих підприємств;

– капітальні інвестиції можуть залучатися як в розвиток нових напрямів діяльності, так і в удосконалення існуючих, або в купівлю нового обладнання, інфраструктури чи нерухомості;

– оптимальна вартість капіталу – фінансування стратегій за оптимальною вартістю, використовуючи власний капітал чи позики [3, с. 48].

Кожна стратегія не виключає інші. Так, наприклад, стратегія злиття та поглинання може прийматися разом зі стратегією скорочення витрат та стратегією вилучення активів. Стратегія обмеженого зростання може супроводжуватися вимогами капітальних інвестицій.

Для менеджменту компанії в умовах кризи важливо правильно визначити стратегію утримання клієнта, реалізація якої перебуває під впливом таких процесів:

– управління ціноутворенням, конкурентоспроможність ціни;

– задоволення попиту, що залежить від якості продукції, послуг своєчасної доставки, дружнього сервісу;

– розробки нового продукту з використанням інновацій з удосконалення продукції чи послуг [2, с. 24].

Для сучасного покупця ціна товару важлива не менше, ніж його якість. Компанія, яка прагне запропонувати конкурентоспроможну ціну, повинна жорстко контролювати свої витрати. Зробити це можна, оптимізуючи внутрішні процеси компанії, знаходячи можливість створення додаткової вартості з якнайменшими витратами. Зниженню витрат можуть сприяти заходи з економії матеріальних витрат, якщо вони проводяться із застосуванням принципу «однієї парасольки», суть якого – управляти сумарними витратами всієї компанії, а не проводити економію за окремими підрозділами.

Обсяг продажів в кризовій ситуації можна збільшити за рахунок раціонального розміщення місць продажу товару, що полегшує покупцям можливість його придбання.

Критеріями стратегій, пов'язаних з клієнтами, можуть виступати такі показники: кількість клієнтів, тенденції рівня продажу виробленої продукції, тенденції обсягів продажу в новому чи відновленому бізнесі.

Зміна попиту на продукцію, зумовлена змінами купівельної спроможності споживачів в умовах глобальної кризи, вимагає зміни не тільки збутової політики, а й переобладнання виробництва, додаткових маркетингових досліджень. Задоволення потреб кінцевих споживачів вимагає від менеджменту компанії планування робіт та управління компанією в умовах кризи, тобто вирішення питань забезпечення ресурсами, виробничими потужностями, управління персоналом.

Питання забезпечення ресурсами в умовах кризи може стати одним з визначальних. Наприклад, різке зростання цін на енергоресурси суттєво впливає на рентабельність компаній. Для компаній найбільш бажані такі відносини з постачальниками, які б забезпечували швидкість та надійність доставки необхідних ресурсів, їх високу якість, помірні ціни, фактичну відсутність перешкод для ведення бізнесу. В умовах кризи для постачальників важлива своєчасна оплата поставок, довготривалі угоди, в яких зазначені фіксовані обсяги поставок, а це може призвести до суперечностей і непорозумінь. Тому в умовах кризи особливого значення набувають узгодження правил спільної діяльності компанії та постачальників, визначення рамок цієї діяльності і механізмів забезпечення укладених угод.

З метою ефективної роботи з постачальниками в умовах кризи компаніям необхідно розвивати та укріплювати такі можливості:

– вміння вести переговори з постачальниками;

- ефективне управління матеріально-технічними запасами;
- використання систем спільного планування;
- вирішення конфліктів інтересів, які виникають в процесі спільної діяльності;
- порівняльний аналіз показників ефективності та результативності закупівельної діяльності.

Таким чином, відносини компанії з постачальниками ресурсів в умовах кризи повинні бути під постійним контролем. Ці відносини вимагають управління, організації та інтеграції спільної діяльності.

Персонал компанії – це основа її діяльності та успіху, особливо в умовах кризи. Компанії часто стикаються з дефіцитом працівників зі спеціальними навичками, необхідними в їх бізнесі. Але персонал – це значна частина експлуатаційних витрат компанії, та частина, якою найчастіше нехтують. Персонал має до організації певні вимоги, до основних з яких належать такі: оплата праці, повага до своєї праці, справедливе та достойне ставлення, наявність перспектив. Компанія, по відношенню до персоналу, висуває свої вимоги – це кваліфікаційна база, продуктивність, гнучкість, лояльність, досвід, дисципліна, дотримання організаційної культури. В умовах економічної кризи не потрібно нехтувати цими взаємними вимогами компанії та персоналу, оскільки, в протилежному випадку, економічна криза буде обтяжена додатковим соціальним напруженням, яке спричиняє численні конфлікти з деструктивними наслідками. Завдання компанії в умовах кризи – скоротити витрати. Слід зазначити, що на більшості українських підприємств спостерігається надмірність персоналу. В умовах кризи скорочення його кількості стає необхідністю, інакше результати можуть бути мізерними. Дії менеджера повинні бути в цьому випадку зваженими і раціональними [1, с. 92].

До цільових стратегій, орієнтованих на побудову взаємовигідних стосунків компанії з працівниками в умовах кризи можна віднести такі:

- збільшення гнучкості робочої сили;
- залучення на винаймання найкращих кадрів;
- утримування нинішніх ключових працівників;
- зміцнення необхідної культури.

Стратегія збереження цінних працівників в умовах кризи в деяких видах діяльності може вважатися основною. Для реалізації цієї стратегії необхідно управляти процесом роботи з трудовими ресурсами. Внутрішні можливості компанії можуть зосереджуватися на політиці винагород та системі визнання заслуг, можливості отримання підвищення по службі, розвитку особистості, підтримці внутрішньої культури компанії.

Висновки. В умовах кризи компанія має виробити стратегію, спрямовану на соціальний захист людей, тому важливим є те, щоб кожний підрозділ і співробітник чітко розумів, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення цілей компанії. Разом з тим економія на заробітній платі, за її умілого проведення, може стати дієвим фактором антикризового управління. Проблему зниження заробітної плати необхідно вирішувати, уникнувши страйків та інших проявів незадоволеності трудового колективу. Наприклад, всім працівникам зменшується заробітна плата, але за умови її регулярної виплати, якщо зобов'язання керівництва не розходяться з ділом, трудовий колектив може беззастережно прийняти нові правила.

Ситуація, що склалася внаслідок глобальної кризи, а саме: падіння обсягів виробництва, зростання цін на енергоносії, загроза втрати ринків у довгостроковій перспективі внаслідок неефективності та високих витрат у виробництві та інших негативних чинників, вимагає від керівників компаній і підприємств проведення комплексних заходів щодо істотного підвищення своєї ефективності і впровадження нових методів і підходів до управління та організації вироб-

ництва. Частина цих заходів потребує, без сумніву, значних капіталовкладень, проте існує багато можливостей, які пов'язані з удосконаленням існуючих процесів управління і які не потребують залучення істотних коштів, але дають значний результат і можуть сприяти виявленню прихованих резервів.

Список використаної літератури

1. Козаченко Г.В. Корпоративне управління: підруч. для вузів / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К.: Лібра, 2004. – 368 с.
2. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
3. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку: науковий журнал. – Харків: ХНЕУ, 2005. – № 4 (36). – С. 48–50.
4. Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования / А. Радыгин // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 90–97.
5. Сирош Н.В. Перспективы повышения эффективности корпоративного сектора экономики и корпоративного управления / Н.В. Сирош // О приватизации: Гос. информ. бюл. – 2000. – № 2. – С. 73–75.
6. Цурік О. Системи корпоративного управління в Україні: стан та перспективи / О. Цурік. – Інтернет ресурс http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=16024
7. Чечетов М. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації / М. Чечетов, О. Мендрул // Економіка України. – 2001. – № 4. – С. 23.
8. Шершнева З.Е. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення / З.Е. Шершнева. – К.: Укр. – 600 с.

Для менеджмента компании в условиях кризиса важно правильно определить стратегию удержания клиента, реализация которой находится под влиянием процесса управления ценообразованием, конкурентоспособностью цены; процесса удовлетворения спроса, который зависит от качества продукции, услуг своевременной доставки, дружелюбного сервиса; процесса разработки нового продукта с использованием инноваций, усовершенствованием продукции или услуг.

Ключевые слова: *глобальный кризис, корпоративный, стратегия, планирование, управление.*

For the company's management in a crisis it is important to define a strategy for customer retention, implementation of which depends on the following processes: pricing, its competitiveness; meeting the demand, which is based on the quality of products, services, delivery, friendly service; innovations in new product developing and products or services improvement.

Key words: *global crisis, corporate, strategy, planning, management.*

Надійшло до редакції 5.04.2012.