

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 8, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338.2

*Я. О. Квачук,
аспірант кафедри міжнародних фінансів
Київського національного економічного університету*

КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

*Yaroslav Kvachuk,
Post-graduate in Kyiv National Economic University*

CORPORATE STRATEGIES OF DEVELOPMENT IN MULTINATIONAL CORPORATIONS

В статті описується структура ТНК, відносини між материнською компанією та її бізнес одиницями, дається поняття різним стилям управління ТНК. Розглядаються визначальні фактори, що впливають на корпоративну стратегію. Визначаються види корпоративних стратегій, описуються інструменти аналізу та прийняття рішень стосовно корпоративної стратегії ТНК.

In the following article the structure of MNC, relationships between parent company and its subsidiaries are described. Different styles of management of MNC are defined, considered factors which influence the corporate strategy. Described the types of corporate strategies, tools of analysis and decision making of corporate strategies of MNC are also considered.

Ключові слова: стратегія, транснаціональна корпорація, материнська компанія, підрозділ ТНК, диверсифікація, інтеграція.

Key words: strategy, multinational corporation (MNC), parent company, subsidiary of MNC, diversification, integration.

Постановка проблеми

В процесі глобалізації та збільшення конкуренції між ТНК на світовому ринку, значна увага приділяється якісному та ефективному управлінню корпорацією. Стратегічне управління являється вагомим інструментом в руках управлінського персоналу. На даний час розроблено багато стратегій, існує багато ідей що стосуються розвитку ТНК. Постає проблема у їх класифікації та у загальному підході до стратегічних концепцій. Це необхідно для більш повного розуміння стратегій, і, відповідно, для їх більш якісного використання.

Аналіз стану дослідження проблеми

Даному питанню багато уваги приділялось як і вітчизняними, так і закордонними вченими. Серед них: Рікі В. Гріфін, Володимир Яцура, Майкл Портер, Руденко-Сударева Л.В., Артур Томпсон, Дж. Стрікленд, Балабанова Л., Зуб А. Т., Кіндрацька Г.І., Зуб А.Т., Виханський О.С. та інші.

Кожен з даних науковців розробляв свій підхід до корпоративних стратегій ТНК. Томпсон-мл., Артур, А., Стрікленд, А., Дж. особливу увагу приділяють маркетингу і маркетинговим стратегіям, Виханський О.С. робить акцент на функціональному підході до класифікації стратегій, А. Т. Зуб приділяє особливу увагу корпоративним стратегіям злиття, росту і скорочення, Г.І. Кіндрацька звертає особливу увагу на стратегії конкуренції, злиття і поглинання. Майже у кожному із опрацьованих джерел вказуються рівні стратегій та конкурентні стратегічні альтернативи за Портером.

Невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність визначення корпоративних стратегій в контексті роботи материнської компанії, проведення дослідження стосовно зв'язку стилю управління ТНК з її корпоративними стратегіями.

Цілі статті

Метою являється дослідження характеру та особливостей різних стратегічних підходів до корпоративних стратегій, розробка загального підходу до корпоративних стратегій, їх узагальнення, розробка концепції стосовно їх класифікації.

Вклад основного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Розглядаючи поняття корпоративних стратегій, слід в першу чергу звернути увагу на те, чим корпоративні стратегії відрізняються від інших.

Проаналізувавши класифікації стратегій у різних джерелах, можна дійти до висновку, що у кожному із них робиться акцент на певному підході. Наприклад, згідно опрацьованих джерел, можна розподілити два підходи до класифікації стратегій: ієрархічний і цільовий. Цільовий підхід передбачає класифікацію стратегій відповідно її функціонального призначення. Згідно ієрархічного підходу, стратегії у диверсифікованій ТНК поділяються на чотири рівні (групи) (рис. 1).



Рис. 1. Ієрархічний підхід до класифікації стратегій

Як можемо бачити із рисунку 1, корпоративний вид стратегій відноситься до ієрархічного підходу класифікації стратегій. Саме корпоративні стратегії відіграють особливу роль в стратегічному менеджменті транснаціональних корпорацій, оскільки ТНК- комерційні організації, які складаються із материнської компанії та окремих бізнес-одиниць, підрозділів ТНК. Саме корпоративні стратегії відповідають за комбінування бізнес-одиниць та управління бізнес-портфелем комерційної організації. Звичайно корпоративні стратегії можуть стосуватись не лише транснаціональних корпорацій, але в ТНК вони мають особливу вагу та актуальність.

Транснаціональні корпорації – досить впливові гравці на міжнародній арені. Більше половини вироблених світових продуктів і послуг припадає на ТНК. Також, переміщення товарів між підрозділами ТНК за трансферними цінами становить значну частину світової торгівлі (40%).

Особливістю транснаціональної компанії є її структура. ТНК «складається» із материнської компанії та окремих бізнес-одиниць, підрозділів ТНК. Виходячи із даної особливості, ТНК можна класифікувати згідно положення бізнес-одиниць в ланцюжку цінності корпорації. Зрозуміло що організація ТНК відносно складна, і управління такою організацією, на думку автора, потребує відповідного підходу.

Згідно критерію положення підрозділів ТНК в ланцюжку цінності, ТНК діляться на три групи:

- Горизонтально інтегровані ТНК (підрозділи виробляють схожі товари та послуги в різних частинах світу, наприклад “Nestle”)
- Вертикально інтегровані ТНК (одні підрозділи виробляють товар, який являється сировиною для іншого підрозділу, наприклад «British petroleum”)
- Роздільні ТНК (підрозділи корпорації вертикально чи горизонтально не об’єднані, наприклад “General Electric”)

Така класифікація є досить умовною і мало де можна знайти ТНК, яка є чисто роздільною, або чисто вертикальною структурою. З метою синергетичного ефекту та поширення свого впливу, ТНК можуть мати ознаки вертикальної, горизонтальної і роздільної водночас.

Важливим, якщо не найважливішим елементом менеджменту ТНК є управління окремими бізнес-елементами. Різні стилі управління підрозділами ТНК були розроблені Майклом Голдом і Ендрю Кемпбеллом (Michael Goold and Andrew Campbell). Згідно поглядів Майкла Голда і Ендрю Кемпбелла, залежно від стилю менеджменту, є кілька методів управління, менеджменту бізнес-одиниць:

Стратегічне планування

Рішення переважно здійснюються материнською компанією, увага приділяється синергії та співпраці бізнес-одиниць. Можливо активне переміщення ресурсів серед підрозділами. Як правило, відбувається фокусування на кількох видах бізнесу, можуть виділятися кілька видів діяльності, де компанія намагається мати відповідні компетенції. Менеджмент материнської компанії відіграє значну роль у встановленні і втіленні стратегії бізнес-одиниць. Цей підхід засновується на припущенні, що стратегічні рішення не приймаються досить часто і материнська компанія може регулювати діяльність своїх підрозділів. Перевагами даного підходу до менеджменту можна назвати високий рівень співпраці, синергії, організованості, є і недоліки. Серед недоліків можна виділити: зменшення впливу менеджерів підрозділів, можуть проявлятися складності в комунікаціях і координації дій материнської компанії та підрозділів, не завжди є достовірність в тому, що стратегія, обрана на корпоративному рівні, є оптимальною для підрозділу.

Фінансовий контроль

Материнська компанія не відповідає за стратегію кожного із своїх підрозділів. Контроль відбувається переважно за рахунок такого інструменту як фінанси. Як правило, материнська компанія встановлює короткострокові фінансові цілі для підрозділів, і виходячи із фінансових показників роботи бізнес-одиниці, оцінюється її робота. Цей підхід використовують компанії із широким набором бізнес-одиниць, між якими нема відповідно тісного рівня співпраці. У таких ТНК, ріст скоріше відбувається за рахунок купівлі «бізнесів», ніж за рахунок внутрішнього розвитку. Серед позитивних сторін можна назвати прагматичний фінансовий підхід до управління підрозділами, автономність у прийнятті рішень (це може розглядатись як недолік також). Серед мінусів: децентралізація може призвести до меншого використання ефекту синергії, жорсткий фінансовий контроль із боку материнської компанії може зменшувати гнучкість у прийнятті рішень в межах підрозділу, є також ризик, що материнська компанія буде просто «доїти» бізнес, не даючи йому можливостей для розвитку.

Стратегічний контроль

Дана модель - дещо середнє між фінансовим контролем і стратегічним плануванням. Згідно цього підходу до управління ТНК, материнська компанія дає змогу підрозділам самим обирати собі стратегії, при цьому можливо надаючи лише загальний напрям розвитку і при цьому виконуючи консультативну роль. Оцінка підрозділів ТНК виконується виходячи за межі короткострокових фінансових показників. Як мірило, може оцінюватися ріст частки ринку, підвищення довгострокової фінансової ефективності.

Ми можемо побачити дещо схожий підхід до визначення підходу до управління підрозділами ТНК в роботі Джонсона, Шольца та Вітінгтона «Дослідження корпоративних стратегій» (“Exploring Corporate Strategy”). Коли Майкл Голд і Ендрю Кемпбелл роблять акцент на відношенні материнської компанії до своїх підрозділів, Джонсон, Шольц і Вітінгтон звертають, передусім увагу на стиль управління окремого менеджера. Згідно їхнього підходу, є три види менеджерів в ТНК:

ü Портфоліо менеджер (тип менеджера, який підходить до політики «фінансового контролю») Портфоліо менеджери мають схильність діяти, скоріше, комбінуючи різні бізнес-одиниці в бізнес-портфелі ТНК. Прагнуть придбати недооцінені бізнес активи, щоб потім продати чи збільшити їх ефективність. Такі менеджери можуть ефективно управляти непов’язаними між собою бізнес-одиницями.

ü Менеджер по синергії. (тип менеджера, що підходить до політики «стратегічного планування»). Менеджери можуть збільшувати вартість бізнесу шляхом інтеграції та комбінації підрозділів ТНК, можуть часто втручатися в діяльність підрозділів для того, щоб упевнитись що синергетичний ефект досягнуто.

ü «Батьківський» менеджер (Portfolio developer). (тип менеджера, що підходить до політики «стратегічного контролю»). Такий менеджер використовує корпоративні компетенції для додавання «цінності» до підрозділів ТНК. Допомога може надаватися не у всіх сферах (як це може бути зроблено менеджером по синергії), а лише у деяких (наприклад, в стратегічному менеджменті, фінансовому менеджменті, чи НДДКР). Такі менеджери використовують переваги синергетичного ефекту до підрозділів, які можуть бути у цьому ефекті використані, і прагнуть звільнитися від підрозділів, що не додають синергетичного ефекту і не збільшують вартість ТНК.

Центральне місце в управлінні материнською компанією своїх підрозділів посідає процес «додавання вартості». Її суть полягає в тому, що різні бізнес-одиниці, об’єднані корпоративними юридичними, економічними, інформаційними зв’язками між собою за прямого впливу материнської компанії, як правило, мають

більший економічний успіх, ніж якби вони працювали б поодиноці. Материнські компанії, як правило, не мають прямого контакту з покупцями і постачальниками, але у такої організації є функція управління бізнес-одиницями.

Материнська компанія має такі ефекти на підрозділи:

- Додавання вартості до підрозділу, бізнес-одиниці. Вартості що не мала б бізнес-одиниця без впливу материнської компанії.
- Віднімання вартості, зменшення вартості бізнес-одиниці, та додатної вартості створеної підрозділом ТНК.

Таким чином, ми маємо два ефекти на підрозділ: додавання і віднімання вартості. Розглянемо шляхи додавання чи віднімання вартості бізнесу підрозділу ТНК.

Шляхами додавання вартості можуть бути: постачання ресурсів до підрозділу; надавання доступу до ресурсів безпосередньо материнської компанії (у даному випадку відбувається економія на масштабах, оскільки такі ресурси материнська компанія може надавати багатьом підрозділам); забезпечення доступу до можливо раніше недоступних ринків; збільшення ефективності; розподілення знань, навичок, компетенцій, інших ресурсів; полегшення кооперації всередині ТНК, надання стратегічного напрямку розвитку у відповідності до загальної стратегії корпорації; допомога на рівні управління, розвитку персоналу, і т.д.

Як уже було зазначено, материнська компанія може також негативно вплинути на бізнес підрозділу. До прикладу можна віднести збільшення адміністративних витрат, збільшення бюрократичності, і як наслідок, зменшення швидкості прийняття рішень, зменшення гнучкості у прийнятті рішень.

У даному випадку, доречно було б розглянути матрицю, яка може відобразити «додавання» чи «віднімання» вартості. В одній із бізнес шкіл Великобританії, «Ashridge» була розроблена матриця, яка дає змогу у цьому розібратись. Матриця була розроблена уже вищезгаданим науковцем Кемпбелом, разом із Голдом і Александром. Матриця розглядає можливості та спроможності материнської компанії до надання вартості до бізнес-одиниці, зображена на рисунку 2.

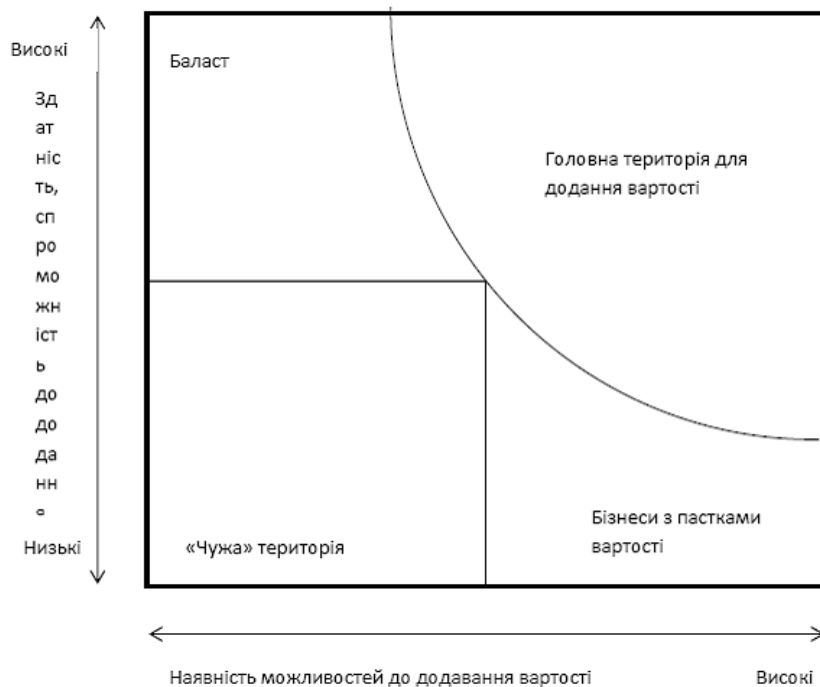


Рис. 2. Матриця Ashridge

Додавання вартості, стиль управління, та інші розглянуті фактори безпосередньо можуть впливати на корпоративну стратегію ТНК, яку може обирати дана організація.

При аналізі ієрархічного підходу до класифікації стратегій, досить важко визначити яка із стратегій відноситься до корпоративного рівня, яка- до бізнес рівня. Це залежить від ступеню централізації/децентралізації в структурі управління ТНК. За класичного підходу, до корпоративного рівня можна віднести лише стратегії диференціації, інтеграції, оскільки всі інші стратегії можуть бути успішно використані і в не диверсифікованій компанії. Якщо компанія із одною бізнес-одиницею інтегрує в себе інші види бізнесу, вона стає диверсифікованою.

Стратегії диференціації можуть відноситись лише до корпоративного рівня, оскільки стратегія формування бізнес-портфеля фірми може вирішуватись лише на рівні корпоративному. Стратегії інтеграції/деінтеграції можуть спричинити зміни у бізнес портфелі компанії, оскільки будь-яка вертикальна інтеграція спричиняє створення нової бізнес-одиниці.

Як уже було зазначено, за класичного підходу, до корпоративних стратегій можна віднести стратегії інтеграції та стратегії диверсифікації. Стратегія диверсифікації передбачає роботу із бізнес-портфелем корпорації. Тобто, стосується комбінування різних бізнес одиниць. Для більш повного розуміння *стратегій диверсифікації* складена таблиця 1.

Таблиця 1. Стратегії диверсифікації

Назва Стратегії	Види стратегії	Пояснення
Стратегія диверсифікації	Пов'язана диверсифікація	Два і більше види діяльності компанії знаходяться в схожих галузях.
	Непов'язана диверсифікація	Два і більше види діяльності компанії знаходяться в різних галузях.
	Комбінована диверсифікація	Диверсифікація, при якій в бізнес портфелі компанії присутні як диверсифіковані, так і не диверсифіковані риси.
Стратегія одного продукту	Стратегія, при якій компанія займається одним видом діяльності.	

Більшість компаній працює в одній галузі, і, навіть при диверсифікації, більша частина прибутку, як правило, забезпечується одним-двома ключовими видами діяльності. Диверсифікація необхідна, якщо перспективи прибутковості в ключовому бізнесі вичерпані. Ціль диверсифікації- підвищення ціни акції компанії, прибутку за рахунок того, що група різномірних компаній в складі корпорації працює ефективніше, ніж якби кожна працювала самостійно. Таким чином, досягається ефект синергії. Привабливість освоєння нової галузі визначається по трьом критеріям: привабливість галузі, затрати на вхід в галузь і додаткові переваги. [2; С.323]

Важливим питанням на корпоративному рівні є ступінь диверсифікації. Наприклад, корпорація General Electric займається дуже великим спектром діяльності- від виробництва деталей електростанцій і електричних лампочок до надання фінансових послуг і послуг у сфері медіа. Дані види діяльності компанії об'єднані в двадцять бізнес-одиниць [3; с. 108]. Корпорація «Campbell» обрала стратегію пов'язаної диверсифікації, виробляючи у відносно великій різноманітності

продукти харчування. Тобто, диверсифікується у одній галузі.

Важливими для ТНК являються стратегії інтеграції/дезінтеграції. Дані стратегії можуть привести до створення чи усунення бізнес-одиниці. Саме тому автор цієї роботи зазначив ці стратегії як корпоративні. В той же час, стратегії інтеграції/дезінтеграції, на відміну диверсифікації, не передбачають зміну галузі чи розробку політики стосовно їх комбінації в бізнес портфелі компанії.

Стратегії інтеграції можуть бути горизонтальними чи вертикальними. Горизонтальні стратегії інтеграції передбачають злиття, поглинання, союзи і партнерства. Створюються, як правило, для того, щоб об'єднати зусилля чи ресурси організації для досягнення поставлених цілей. Наприклад, Microsoft, Lycos, Excite, Ticketmaster, Dell прийняли рішення про спільний розвиток мережі електронних аукціонів під назвою Fairmarket, Inc., яка мала б змогу конкурувати з eBay. [2; с.191].

Вертикальна інтеграція дає можливість розширити сферу діяльності корпорації в межах однієї галузі. Стратегії вертикальної інтеграції, згідно ідей, поданих в опрацьованих джерелах, бувають двох видів: інтеграція «назад» та інтеграція «вперед». Інтеграція «назад» означає розширення сфери діяльності підприємства, яке направлено в сторону постачальника, інтеграція «вперед» передбачає розширення діяльності в сторону покупця. Наприклад, американська компанія «Bell System», що надавала послуги зв'язку, інтегрувалась із компаніями, які виробляли телефони, телефонні кабелі.

В процесі розвитку стратегічного управління як транснаціональних корпорацій, так і інших комерційних установ, постала проблема визначення стратегії, яка виходила б із зовнішніх та внутрішніх економічних передумов. Таким чином були розроблені підходи до аналізу та визначення необхідності використання корпоративної стратегії. Серед найвідоміших: матриця БКГ, модель МакКінсі, підхід «Хофера-Шенделя», модель Shell/DPM.

Матриця БКГ

За ініціативою Брюса Хендерсона, Бостонська консалтингова група (БКГ) розробила підхід, який базувався на наступному теоретичному припущенні: якщо в конкурентному середовищі рівень цін визначається витратами найменш ефективного виробника, і виробника, який у значній мірі задовольняє існуючий попит на ринку, то підприємство завжди буде зацікавлено працювати в тій галузі, де воно може виробляти продукцію по найменшій ціні протягом значного проміжку часу. Таким чином, протягом цього періоду часу компанія буде спроможна:

1. Отримати більші значні фінансові ресурси, ніж його конкуренти
2. Інвестувати більше ресурсів в розвиток своєї компанії та уміти протистояти погіршенню ситуації на ринку
3. Досягти кращих результатів діяльності, ніж конкуренти. [4; С. 250]

Тому для того, щоб мати змогу досягти довгострокового характеру даної переваги, потрібно враховувати життєві цикли різних стратегічних зон господарювання компанії. Метод БКГ дозволяє, на основі вивчення різних аспектів ринкового середовища, досягти відносно оптимального співвідношення портфелю бізнес-одиниць корпорації. [4; С. 251] Крім того, дає інструментарій для аналізу конкурентної позиції корпорації. Для цього використовується матриця, або таблиця БКГ (рис. 3).

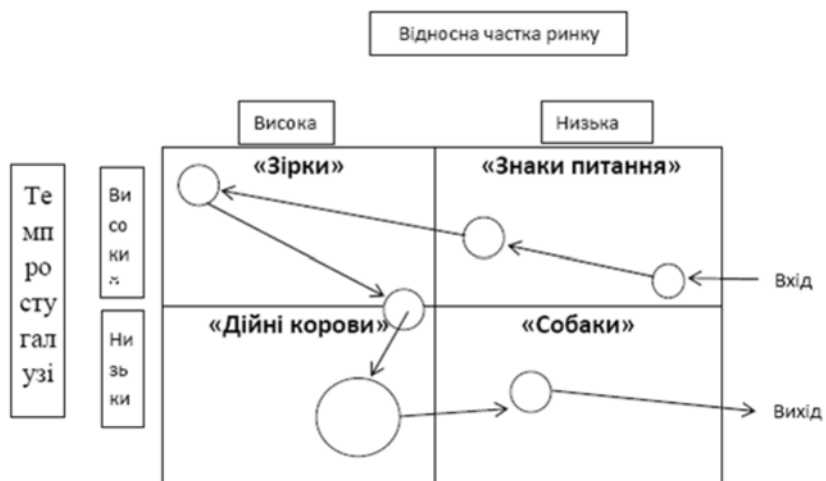


Рис. 3. Матриця БКГ «Ріст - доля ринку»

До уваги береться темп приросту галузі і відносна частка ринку. Галузі із повільним темпом росту можна вважати ті, які знаходяться на етапі «зрілості», стагнації чи спаду. Інші, в свою чергу, можна вважати галузями із високим темпом росту. Горизонтальна вісь показує долю ринку, яку займає кожен продукт чи компанія, вісь може варіюватися на проміжку від 0,1 до 10. Відносною долею ринку вважається відношення долі ринку господарської одиниці до долі ринку, яка контролюється основним конкурентом (або конкурентом, вибраним для порівняння). Наприклад, якщо бізнес-одиниця займає 10% від загальної ємкості ринку а основний конкурент займає 40%, то відносна частка ринку буде $10/40=0,25$ (25%). Нанесені кружки дають уявлення про долю ринку. Діаметр кружка показує об'єм продажу. Стрілками показаний можливий варіант розвитку бізнес одиниці, виходячи із його росту та росту ємкості ринку. Виходячи із матриці БКГ, можна аналізувати як і бізнес-одиниці, так і окремі товари.

«Знаки питання»- високі темпи росту, низька доля ринку. Для збільшення долі потрібні вкладення, які можуть «зробити» із «знаку питання» «зірку». «Зірка» характеризується високим темпом розвитку і високою долею ринку. Як правило, така бізнес одиниця може генерувати достатню кількість грошей для підтримання свого існування. «Дійна корова» знаходиться в сегменті низького темпу росту і високої частки ринку. Згідно думки багатьох авторів, в тому числі і Віханського, «дійна корова» часто являється генератором коштів, які можуть іти на розвиток «зірок» і «знаків питання». «Собака» - означає низький темп росту, низьку долю ринку. Продукт потребує великої уваги і зусиль зі сторони керівництва. Дає, як правило, низьку фінансову віддачу. [5; С. 103].

Сутність портфельного аналізу визначається також у визначенні того, з яких підрозділів можна вилучити кошти чи інші ресурси і куди доцільно їх передати. В динамічному портфелі підприємства можуть бути наступні траєкторії - стратегії:

Траєкторія новатора- отримани від продажу товарів «дійних корів» ресурси інвестують в розробку нових продуктів, і підприємство виходить на ринок з товаром «зіркою», який є новим для ринку. Траєкторія послідовника- ресурси інвестуються в товар «знак питання», на ринку якого домінує лідер, тобто корпорація вибирає агресивну стратегію нарощення долі ринку і товар переходить в «зірку», траєкторія невдачі- внаслідок недостатнього інвестування, товар-«зірка» втрачає позиції і переходить в групу «знак питання». Траєкторія перманентної посередності- товар «знак питання» втрачає позиції і переходить в групу «собак». [6; С. 258]

Аналіз на основі БКГ дозволяє визначити можливу стратегію бізнес-одиниць або товарів, визначити їх потреби у фінансуванні та оцінити рівновагу портфелю, може також використовуватись в якості методологічного підходу при визначенні грошових потоків всередині компанії.

Модель МакКінсі

Дана модель вперше використовувалась для «Дженерал Електрик». В даній моделі враховуються дві характеристики: конкурентна позиція та привабливість галузі. Ці показники вираховуються схожими методами. Визначається шкала, по яким вимарюються індикатори конкурентної позиції та привабливості галузі. Значається питома вага індикатора, яка множитьсся на його показник. Наприклад, технічне новаторство в галузі визначається шкалою в 10 пунктів. Компанія, яка є технічним новатором і лідером, отримує, припустимо, 10 із 10 можливих пунктів. Важливість технічних інновацій в галузі має питому вагу 0,6. $10 \cdot 0,6 = 6$. 6- відповідна оцінка, яка враховує важливість фактору та конкурентну позицію компанії. За цим же принципом вираховується привабливість галузі. В результаті такі оцінки сумують. І, відповідно, формується таблиця, зображена на рис. 4.

		Конкурентна позиція		
		Хороша	Середня	Погана
Привабливість галузі	Висока	Успіх	Успіх	Знак питання
	Середня	Успіх	Середній бізнес	Поразка
	Низька	Дохідний бізнес	Поразка	Поразка

Рис. 4. Матриця «Привабливість галузі-конкурентна позиція»

По відношенню до бізнес-одиниць чи продуктів, що попали в квадрати «успіх», компанія має використовувати стратегію розвитку. Бізнеси чи продукти, що попали в квадрат «знак питання», можуть мати добре майбутнє, але для цього компанії необхідно прикласти зусилля по покращенню конкурентної позиції. Бізнеси чи продукти, що попали в квадрат «дохідний бізнес», є джерелом отримання коштів, по аналогії із «дійними коровами» матриці БКГ. Згідно вищеописаного підходу, вони досить важливі для підтримання нормальної діяльності фірми. Квадрат «середній бізнес» не дає можливість конкретно визначити позицію продукту чи бізнес-одиниці. Рішення по відношенню до квадрату «середній бізнес» найоптимальніше приймати виходячи із загального асортименту продукції яка пропонується. Якщо аналізується позиція диверсифікації, то вибір робиться виходячи із усього набору бізнес-одиниць. Хоча, в значній мірі, такий підхід прийнятний і для квадратів «дохідний бізнес» і «знак питання». Квадрат «поразка» свідчить про відносно несприятливу позицію товару чи бізнес одиниці (БО). Її потрібно укріпити, у іншому випадку, позбутися. [6; С. 263]

Висновки для стратегії по матриці МакКінсі прості: з квадратів «програвших» мають бути вилучені ресурси і направлені в квадрати «успіх» і «знаки питання». В «знаки питання» інвестується для перетворення їх в «успішні». Таким чином, на основі даних висновків формується корпоративна стратегія.

Підхід «Хофера-Шенделя»

Це досить логічний підхід запропонований для визначення стратегії, де береться до уваги не сам ринок чи один із його сегментів, а сам продукт. По горизонталі визначають конкурентну позицію або силу бізнесу, по вертикалі одну із стадій життєвого циклу продукту (рис.5).

		Відносна конкурентна позиція (сила бізнесу)			
		Ведуча	Сильна	Середня	Слабка
Стадії життєвого циклу продукту	Впровадження	Стратегія розширення ринку			Стратегія розкрутки
	Ріст	Стратегія збільшення долі ринку	Стратегія росту		
	Зрілість	Стратегія збільшення прибутку	Стратегія забезпечення безбитковості і зменшення витрат		Стратегія ліквідації
	Скорочення	Стратегія скорочення активів	Стратегія концентрації і спеціалізації		Стратегія відмови

Рисунок 4. Модель стратегічних альтернатив Хофера-Шенделя [6; С. 265]

Модель Хофера-Шенделя предназначена, в першу чергу, для збалансування корпоративного бізнес-портфелю. Модель являється розвитком змішаного підходу, який використовується для аналізу багатогалузевих фірм. [6; С.266]

Модель Shell/DPM (матриця спрямованої політики).

У 1975 році британсько-голандська хімічна компанія Shell розробила і впровадила в практику стратегічного аналізу і планування власну модель, що отримала назву «матриця спрямованої політики». Дана матриця ззовні схожа на матрицю McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі БКГ. У даній моделі, порівняно з іншими, ще більший наголос зроблено на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі БКГ базується на оцінці потоків грошових коштів, які фактично є показником короткострокового планування, в моделі McKinsey на оцінці прибутковості інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель Shell/DPM пропонує під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох цих показниках. Інша помітна особливість полягає у тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу (Рис. 5). [7; С.187]



Рис. 5. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

Висновок: Досить важливим елементом управління транснаціональною корпорацією є стратегія.

До цього часу не сформувалось єдиного підходу до класифікації стратегії. Причина полягає в тому що стратегії відрізняються у значній мірі, охоплюючи занадто різні сфери діяльності компанії. Тому слід знайти ту основу, базу, на основі якої можна об'єднати різні стратегії під єдиним критерієм. Проблему класифікації ускладнює і те, що різні стратегії використовуються комплексно. За ієрархічним принципом стратегії діляться на корпоративні, бізнес стратегії і операційні стратегії.

Стратегії диверсифікації визначають політику диверсифікованої компанії стосовно своїх бізнес-одиниць. Вони бувають: пов'язані, непов'язані, та комбіновані. Стратегії інтеграції/деінтеграції також стосуються комбінування і управління бізнес портфелями корпорації, але в межах однієї галузі.

До інструментів, що використовуються для визначення стратегії, використовуються матриці БКГ, Shell-BPM, модель МакКінсі, підхід «Хофера-Шенделя».

Серед перспектив подальшого дослідження можна виділити дослідження у сфері бізнес- операційних стратегій, удосконалення та розробка методів та інструментів аналізу та дослідження стратегічної позиції компанії.

Список використаної літератури

1. Шестаков А.Л. Процессы и финансы // Методы менеджмента качества. -2002.-№11.-С.
2. Герасименко Г.П., Маркарян Э.А., Шумилин Е.П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ: практикум (Серия «Экономика и управление»). – второе издание., пер. и доп. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2008. – 160с.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560с.:
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. Я. Базилінська — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 328 с.
5. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. «Фінансовий аналіз»: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 592 с.
6. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
7. Пономаренко, О.І. Пушкар, І.В. Журавльова, С.В. Мінухін: Проектування економічних систем Посібник / За редакцією В.С. Пономаренка. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 488с
8. Дорф Р. Современные системы управления/ Р. Дорф, Р. Бишоп. Пер. с англ. Б. И. Копылова. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2002. – 832 с.:
9. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд, А., Дж. «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа», 12-е издание: Пер с англ– М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 928 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2013 р.