

*к.е.н., Отченаш К.Г.
Київський національний економічний університет, м. Київ
Вольвач М. М.
Національний авіаційний університет України, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЙ

Для успішного функціонування та росту конкурентноспроможності корпорації в економічному середовищі науково обгрунтована необхідність розроблення та прийняття корпорацією оптимальної стратегії.

Постановка проблеми. Одним з найважливіших елементів світової економіки є корпорації. Їх неперервний розвиток відображає ступінь сучасної конкуренції та поділу праці на світовому ринку. Міжнародні корпорації є як безпосередніми учасниками всього спектру господарсько-економічних відносин, так і основними механізмами їх регуляції. Самі ж вони діють за допомогою дочірніх компаній та філій, які знаходяться в більшості економічно розвинених країн і в країнах, що розвиваються.

Виходячи на ринок, жодна компанія не може уникнути конкуренції. Конкуренція формує економічне оточення організації. Тому виникає потреба в конкурентній стратегії, що могла б бути вироблена в процесі стратегічного планування, або як результат діяльності різних функціональних підрозділів фірми. Але, в будь-якому разі, організація шукає для себе оптимальні підходи, які залежать від професійної орієнтації і доступних засобів мотивації з боку керівника.

Аналіз останніх досліджень. У зв'язку з надзвичайною актуальністю та необхідністю вирішення проблеми, пов'язаної з пошуком оптимальної поведінки компаній на ринку, у наш час, є багато наукових розробок та публікацій з даної тематики. Зокрема, дослідження Дж. Стопфорда та Л. Уельса,

роботи М. Портера [5]. Менеджери корпорацій приділяли величезну увагу визначенню свого бізнесу, як вирішального кроку в формуванні стратегії. Так, Теодор Левіт в його класичній статті, опублікованій в Гарвард Бізнес Ревью, переконував уникати близ орукого, орієнтованого на продукт визначення галузі [4]. Проте, практично відсутні наукові розробки, які пов'язують розробку стратегії діяльності фірми з умовами економічного середовища.

Метою статті є вивчення економічного середовища, усвідомлення основних важелів політики організації та розробка оптимальної стратегії, яка стане ключем для росту конкурентоздатності компанії, дозволить зайняти таку позицію, яка буде найменш досяжною для посягань як старих, так і нових конкурентів, а також вміло досягати балансу між діями з боку компанії та її економічним і політичним оточенням.

Викладення основного матеріалу. Сьогодні загальновідомо, що корпорації займають суттєву роль в нашому житті, житті кожної країни. Із 100 найбільших економічних систем у світі, 51 – корпорації, у той час, як лише 49 – країни [5]. Могутність корпорації можна порівняти з країною, і цілком ймовірно, що в багатьох випадках грошовий оборот першої може перевищити ВВП другої.

В рейтингу, опублікованому американським журналом Форбс, за чотирма показниками: дохід, прибуток, активи і капіталізація компанії, було визначено найбільші світові компанії. Вся перша четвірка рейтингу – з США [4]. Лідирує банківська корпорація Citigroup. За банкірами йде багатопрофільна General Electric, потім страхова компанія AIG і Bank of America. На п'ятому місці — британська банківська група HSBC. Далі слідують нафтовики: ExxonMobil, Royal Dutch/Shell, BP. На дев'ятому і десятому місцях ING Group і Toyota Motor. Мабуть, вперше японську автомобільну компанію визнали більш потужною, ніж американську General Motors, яка через низькі прибуткові показники посідає 65-е місце рейтингу.

Помітним також є посилення ролі транснаціональних компаній для економік провідних ринкових держав, зокрема членів Організації Економічного Співробітництва та Розвитку. Згідно з дослідженнями, проведеними цією організацією, у ВВП більшості країн - членів ОЕСР зростає питома вага фірм і корпорацій, що мають штаб-квартири за межами власних територій. Чудовою ілюстрацією є приклад США. У промисловому виробництві цієї країни питома вага іноземних корпорацій сягає 15,8%. Такі тенденції спостерігаються і в

Великій Британії, Канаді та Швеції. "Рекордсменом" у цьому процесі є Ірландія, в якій господарські суб'єкти зі штаб-квартирами за кордоном, забезпечують 66% промислового виробництва та 47% зайнятості у промисловості. Зростає активність іноземних компаній на території Великої Британії.

Однак такі тенденції не є універсальними: в Японії, яка поступається масштабами економіки лише США, іноземні фірми забезпечують працевлаштування тільки 0,89% зайнятих у промисловості.

Таким чином, кожне нове досягнення компанії є результатом цілої низки управлінських рішень. На спрощеному прикладі можна простежити, як може здійснюватися зростання невеликої компанії за умови правильної політики керівництва. Умовно поділимо шлях на три етапи.

- *Перший етап* - невелика організація, що діє на національному ринку. Управління здійснюється одним менеджером, тому за відсутності широкої розгалуженості структури багато залежить від особистих здібностей керівника, працівників організації. Коли фірма зростає, виникає необхідність передачі керівником частини управлінських функцій нижчим рівням. І, оскільки фірма виробляє порівняно невеликий обсяг товарів, утворюються функціональні відділи, керівники яких підзвітні президенту фірми.
- *Другий етап* - збільшується виробництво, за рахунок цього відбувається значне зростання компанії. Організовується збут в межах внутрішнього ринку. Розвиток структури зумовлює розподіл кожного функціонального відділу на декілька підвідділів або груп. Однак, з впровадженням нової структури, незважаючи на збільшення рівнів управління, залишається незмінним основний закладений у ній принцип функціональної відповідальності.
- З управлінської точки зору, головна особливість другої фази розвитку фірми полягає в тому, що менеджер фірми і функціональні відділи продовжують бути основними елементами схеми управління. Зазвичай, фірми другого рівня виготовляють продукцію однієї номенклатури, тобто зберігають однорідність операцій. Ріст відбувається за рахунок вертикальної інтеграції. Наприклад фірма, яка займається виготовленням гвіздків, купує сталеливарний завод. Отже, функціональні зв'язки зберігаються, поліпшується раціональне

використання сировини і, за умови вдалого управління, організація переходить на якісно новий рівень.

- *Третій етап* - збільшується різноманітність продукції, що виробляється. Розширюється збут, в тому числі і за межі країни, створюються складності, які неможливо подолати без впровадження якісних перетворень. Тому, докорінно змінюється оргструктура управління компанією. В результаті нових якісних змін вона перетворюється на міжнародну корпорацію.

Формування конкурентної стратегії, це по суті моделювання складної формули для визначення того, як повинен працювати бізнес, яку політику доцільно застосовувати, щоб досягти тих чи інших цілей корпорації. Іншими словами, це певне сполучення цілей, які їх хоче добитися компанія, взаємодіючи з економічним середовищем.

Основними напрямками ключової політики, за допомогою якої корпорація буде намагатися поліпшити свій діючий стан, на думку авторів, будуть наступні: маркетинг, обсяг продажу, дистрибуція, виробництво, закупівля, робоча сила, фінанси, цільові ринки, продуктові лінії тощо.

Зрозуміло, що основною ціллю будь-якої організації буде знаходження орієнтирів для росту, прибутковості та власної частки на ринку.

Одним з важливих інструментів розробки вірної стратегії є SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Його призначення - визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз, що існують у середовищі, в якому вона функціонує.

Звісно, загальна стратегія компанії, яка здійснює діяльність у декількох країнах, може формуватися, виходячи з певних цілей, які можуть бути відмінними на різних регіональних ринках і в різних ринкових сегментах. Сильні і слабкі сторони компанії є її профілем активів і навиків серед конкурентів, що включає фінансові ресурси, технології, бренди, тощо.

Як зазначають Рокоча В. В., Плотніков О. В., Новицький В. Є. [2], персональні цінності організації – це стимули і вимоги для ключових керівників, які відповідають за виконання вибраної стратегії. Сильні і слабкі сторони компанії, в поєднанні з її власними цінностями, визначають внутрішні границі, в рамках яких можлива успішна адаптація конкурентної стратегії компанії, тобто відразу формулюється місія та ціль, потім, вивчаючи ринок, компанія здійснює

свій стратегічний вибір з подальшою його розробкою та запуском в діяльність. Суттєве значення має послідовність між внутрішнім, зовнішнім середовищем і структурою організації, за якою має відбуватися процес розробки та впровадження стратегії.

На думку авторів, суть формування стратегії полягає в тому, щоб знайти найбільш вдалий спосіб подолання конкуренції в економічному середовищі корпорації. Існує боротьба за частку на ринку, і конкуренцію для корпорацій становлять інші корпорації, фірми, які працюють в їхній галузі, або схожій, і виготовляють наближені за своїми характеристиками продукти.

Стан конкуренції залежить від наступних основних факторів, як представлено на рис.1.

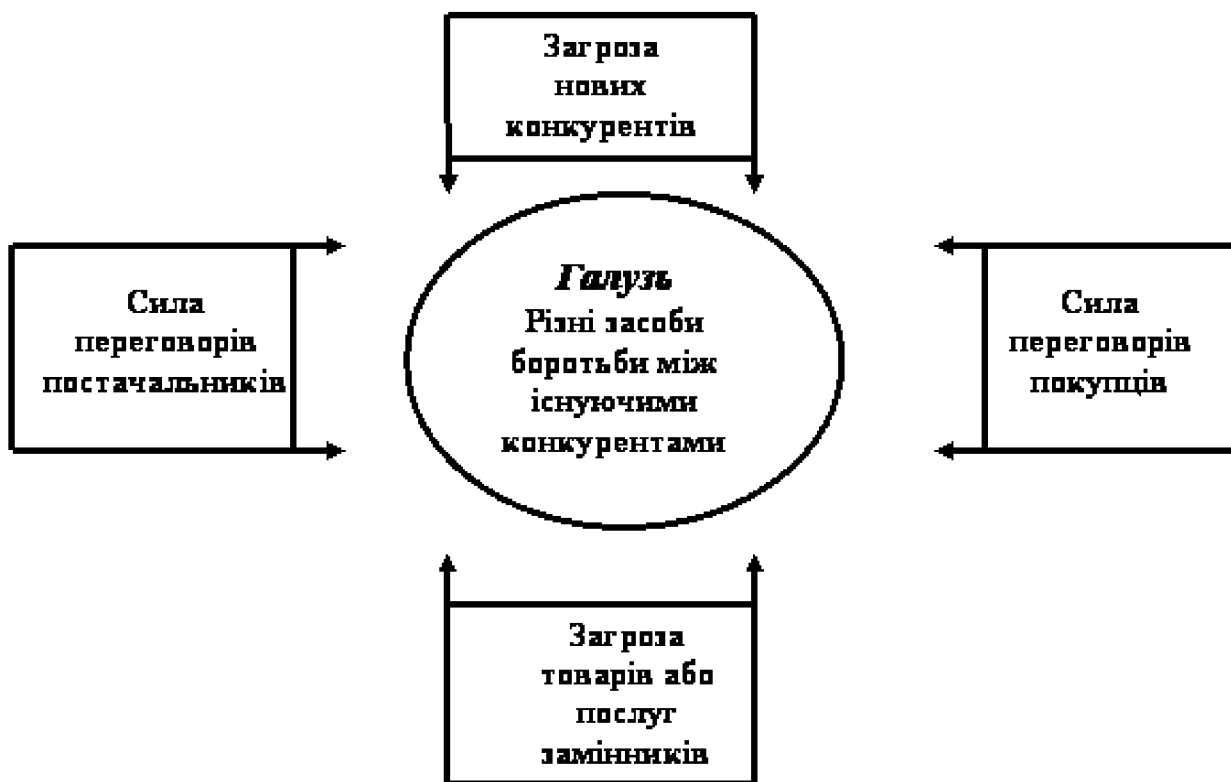


Рис. 1. Основні складові конкурентного середовища

Об'єднаний вплив цих сил визначає потенціал прибутковості галузі. Він варіюється від інтенсивного, в таких галузях як, сталеварна промисловість, виробництво металевих контейнерів, дротів, де жодна компанія не отримує більше, ніж середній прибуток, до м'якого, в галузях типу нафтопереробної промисловості, виробництва безалкогольних напоїв, парфюмерної продукції, де

є можливість отримати зверхприбутки.

У випадку галузі з «досконалою конкуренцією», компанії всіма засобами намагаються досягти поставлених цілей, вхід в галузь нових конкурентів не ускладнений. Такий тип галузевої структури має найгірший потенціал для захисту рентабельності компанії у довгостроковій перспективі. Чим слабкіший загальний вплив конкурентів один на одного, тим більше в компанії шансів отримати хороші результати діяльності.

Незалежно від загальної дії конкурентних сил, головною задачею стратегічного менеджменту компанії є пошук такої позиції в галузі, яка б дозволила компанії вдало захищати себе від зовнішніх чинників і навіть змінювати конкурентні сили на свою користь.

Об'єднання сил цілком зрозуміле для конкурентів, але, для розробки заходів боротьби з ними, стратегічний менеджмент має проводити дослідження не тільки на поверхні явища, а й аналізувати джерело кожної з сил. Знання основних джерел конкурентного тиску надає базу для формування стратегії корпорації, допомагають оцінити компанію на ринку, показують ті галузі, у яких можливий найбільший прибуток, можливості хеджування ризиків.

Важко переоцінити важливість ролі корпорацій в нашому житті, адже більша частина товарів і послуг надходить до нас від корпорацій. Постійно на міжнародний ринок виходять нові компанії, які приносять з собою нові потужності, бажання відвоювати частину ринку і ресурси. Старі компанії, шляхом купівлі нового підприємства, часто розподіляють свої ресурси таким чином, щоб визвати певне потрясіння на ринку, так як це зробила компанія Філіп Морріс по відношенню до пива Міллер.

Висновки. На думку авторів, для забезпечення успішного функціонування та росту конкурентоспроможності корпорації в економічному середовищі, важливо розглядати все економічне середовище корпорацій в цілому і вплив окремих його складових зокрема, оскільки існує чимало моментів, знехтування якими може призвести до незворотних змін як у внутрішній структурі, так і в економічному стані компанії. Основна задача полягає у вивченні міжнародного досвіду менеджменту корпорацій, найбільш його успішних і невдалих управлінських рішень, та науковий аналіз з метою впровадження нових моделей стратегій, які б повністю відповідали тенденціям світового економіко-політичного середовища.

Список літератури

1. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегічна стійкість підприємства. П.: Центрполиграф 2004.-225с.
2. Рокоча В.В., Плотніков О.В., Новицький В.Є. Транснаціональні корпорації. К.: Економіка, 2003.
3. English version of Sound business standards and corporate practices.
<http://www.ebrd.com/english/new/index.htm>
4. Lucian Arye Bebchuk. The case for increasing shareholders power. – Harvard Law review . – jan. 2005.- 3 volume 118. p
5. Porter M. On Competition. Boston: Harvard Business School, 2001.