

# Лекція 4. Розроблення та реалізація корпоративної стратегії. Новий соціальний контекст корпоративної стратегії у ХХІ столітті

## План

1. Сутність корпоративної стратегії.

2. Поняття портфельного аналізу. Вибір «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних бізнес-одиниць».

3. Розроблення стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. Застосування в управлінському процесі матричного підходу.

4. Новий соціальний контекст корпоративної стратегії у ХХІ столітті. «Капіталізм стейкхолдерів». Соціальна корпоративна відповідальність бізнесу. Соціальне підприємництво.

# Корпоративна стратегія

*Корпоративна стратегія* визначає загальний напрям розвитку підприємства та поширюється на всі сфери його діяльності.

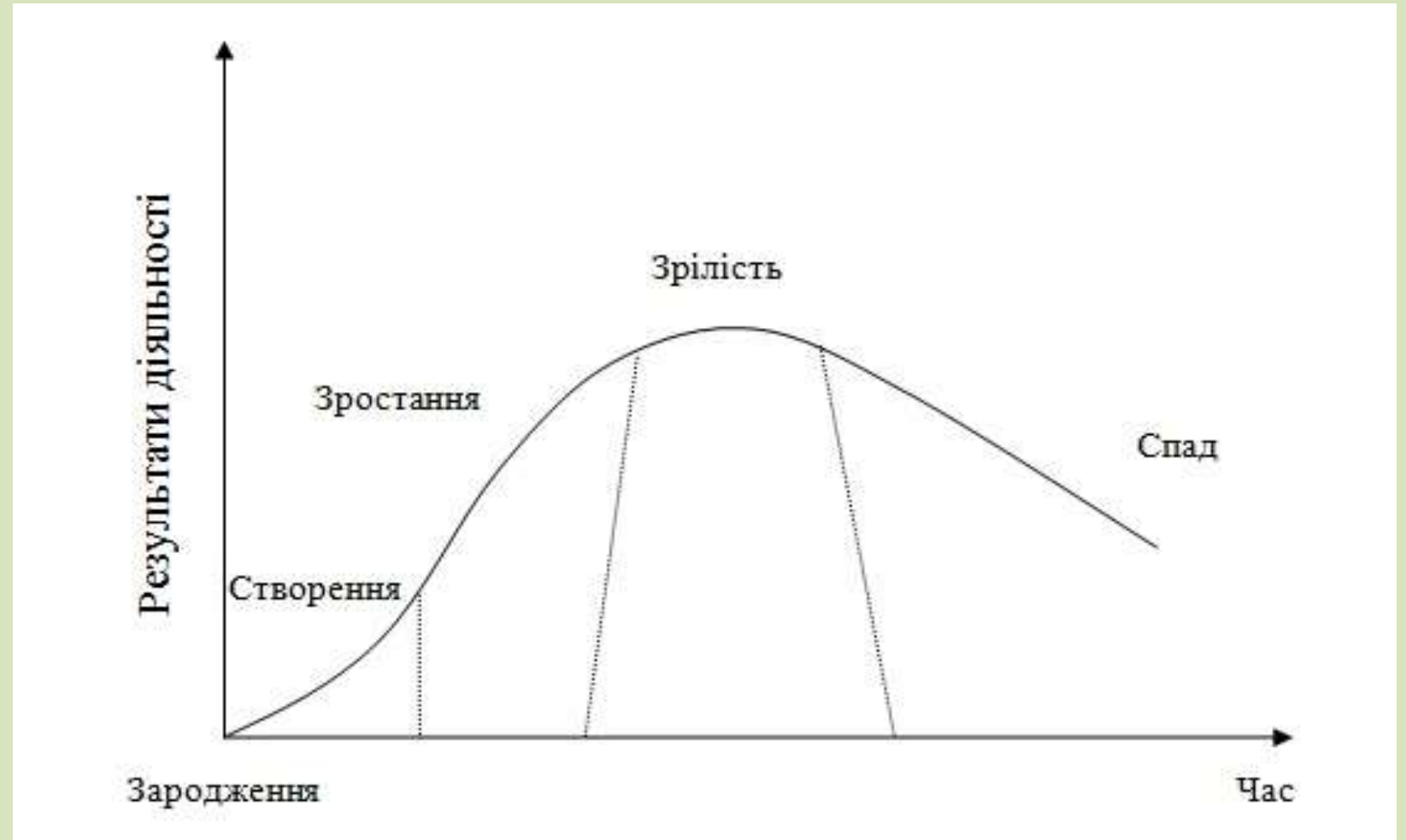
Корпоративні стратегічні рішення, як правило, стосуються:

- **класичних корпорацій** – договірних об'єднань, створених на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів бізнес-організацій, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності органам управління корпорації.  
В Україні корпорація є організаційно-правовою формою об'єднань підприємств і різновидом господарського об'єднання. Часто під корпорацією розуміють господарські товариства акціонерного типу (акціонерні товариства).
- **великих підприємств**, які мають у своїй структурі кілька підприємств (підрозділів), діяльність яких може бути пов'язана з виробництвом, науковими дослідженнями, збутом продукції тощо, які працюють в одній або кількох галузях, в одній або кількох країнах (є транснаціональними).

# Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Корпоративна стратегія має відповідати стадії життєвого циклу підприємства:

1. Обмежене зростання
2. Інтенсивне зростання
3. Скорочення
4. Поєднання всіх альтернатив



# Стратегії зростання

- **Обмежене зростання:** цілі встановлюються від досягнутого з урахування інфляції.
- **Інтенсивне зростання:** показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року.

Зростання може бути:

- **внутрішнім (органічним)** – шляхом розширення власної діяльності (розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові ринки, поліпшення системи продаж, збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій, оптимізації бізнес-процесів тощо);
- **зовнішнім** – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації, у тому числі за допомогою злиття і поглинань.

# Стратегії інтеграційного зростання

*Інтеграційне зростання підприємства* може відбуватися за рахунок переміщення вперед, назад або по горизонталі.

*Інтеграція «вперед»* (прогресивна інтеграція) має місце, коли підприємство встановлює більший контроль над системою розподілу продукції, купуючи канали просування товару або створюючи нові.

*Інтеграція «назад»* (регресивна інтеграція) проявляється у встановленні контролю над системою постачання ресурсів.

*Горизонтальна інтеграція* – спроби підприємства встановити контроль над конкурентами, наприклад, шляхом їх поглинання (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання на приблизно рівних умовах) в одне підприємство, створення спільного підприємства.

З кінця ХІХ ст. особливої актуальності набуває інтеграція суб'єктів наукової сфери й виробництва шляхом створення *науково-виробничих об'єднань*.

З 90-х років ХХ ст., із переходом до інформаційного (мережевого) суспільства, розвивається інтерактивна взаємодія суб'єктів господарської діяльності шляхом використання інформаційних технологій. Утворюються:

- *науково-виробничі мережі*, які найбільш яскраво виявляють себе в побудові так званих «пірамідальних моделей» науки та є властивими для науково-технологічної діяльності транснаціональних корпорацій;
- *науково-освітні мережі* на базі університетів, які взаємодіють з іншими навчальними закладами та їх об'єднаннями у рамках регіональних чи міжнародних зв'язків і мають державний чи приватний статус;
- *освітньо-бізнесові мережі* на базі провідних університетів та підприємств у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень (біо-, нано- та інформаційних технологій).

# Стратегії диверсифікаційного зростання

*Диверсифікаційне зростання підприємства* здійснюється за межами галузі, в якій воно працює.

## Види диверсифікації:

- **горизонтальна** – виробництво і виведення на ринок нових виробів, *технологічно не пов'язаних* з тими, що випускаються зараз;
- **вертикальна (концентрична)** – виведення на нові ринки нових продуктів, *технологічно пов'язаних* з тими, що вже випускає підприємство; така диверсифікація є доцільною, якщо підприємство одержує економію на масштабах діяльності або зниження витрат від спільного використання технологій, виробничих потужностей, збутової мережі тощо;
- **суміжна** – виробництво технологічно різнорідних товарів для одних і тих самих ринків або *технологічно подібних* товарів для різних ринків;
- **конгломератна** – вихід на нові ринки з товарами, які не мають жодного відношення ні до застосовуваної підприємством технології, ні до його нинішніх товарів і ринків. Здійснюється для одержання додаткових фінансових результатів (прибутку), освоєння/захоплення нових ринків, убезпечення основного бізнесу від господарських ризиків, у тому числі під час кризи, тощо;
- **географічна** – вихід на інші регіональні ринки, як усередині країни, так і за її межами. Йдеться, по суті, про інтернаціоналізацію бізнесу.



# Інші корпоративні стратегії

**Стратегія скорочення:** рівень установлених цілей нижче досягнутого в минулому. Для багатьох підприємств це спосіб раціоналізації та переорієнтації операцій.

У рамках альтернативи скорочення можливі кілька варіантів:

- **ліквідація** – повний розпродаж матеріальних запасів та активів підприємства;
- **відсікання зайвого** – відділення від себе певних підрозділів або видів діяльності;
- **скорочення і переорієнтація** діяльності з метою зростання прибутку.

**Поєднання всіх стратегічних альтернатив**, якщо підприємство працює в багатьох галузях.

# Портфельний аналіз

**Портфельний аналіз** – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проєкти.

**Мета** – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами підприємствами.

## **Ключові аспекти аналізу:**

1. Моніторинг зовнішнього середовища (загроз і можливостей) і його стратегічне сегментування з виокремленням **стратегічної зони господарювання (СЗГ)**, тобто галузі (галузей), у яких підприємство має конкурентні переваги і в яких йому найбільш вигідно працювати.
2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильних і слабких сторін) з виокремлення тих структурних ланок, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж підприємства у СЗГ. Ці ланки називаються **стратегічними бізнес-одиницями (СБО)**.



# Хто є автором концепції СБО?

Концепція СБО була розроблена у 1971 р. консалтинговою компанією *McKinsey & Company* для фірми *General Electric*, яка проводила на той час децентралізацію, скорочення штатів і реорганізацію своєї управлінської структури.

Фахівці *McKinsey & Company* рекомендували менеджерам *General Electric*:

- 1) проаналізувати послідовність виробничих операцій і взаємозв'язки різних підрозділів фірми;
- 2) сформувані бізнес-одиниці в такий спосіб: а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше; б) сконцентрувані однорідні види діяльності різних підрозділів в окремих бізнес-одиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва; в) звільнити бізнес-одиниці від необов'язкових для них видів діяльності;
- 3) розмежувати підрозділи, що забезпечують роботу бізнес-одиниць, на дві групи: ті, що беруть безпосередню участь у виробництві та маркетингу, і ті, що надають підтримку основній діяльності;
- 4) відокремити всі об'єкти соціальної сфери в самостійну групу з наданням їй, якщо треба, статусу бізнес-одиниці;
- 5) покласти на центральні служби фірми ті функції, які бізнес-одиниця не в змозі взяти на себе;
- 6) закріпити відповідальність за виготовлення кожного виду продукції за конкретним менеджером.

У результаті було створено організаційну структуру, яка включала в себе взаємопов'язані між собою бізнес-одиниці і центральні служби.

# Стратегічні бізнес-одиниці підприємства

## СБО можуть бути:

- підприємство в цілому,
- внутрішні підрозділи,
- окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки.

## Основні типи СБО:

- «*центр доходів*», до якого входять збутові підрозділи. Критеріями ефективності їх діяльності є збільшення валового доходу та частки ринку;
- «*центр затрат*» - підрозділ, продукція якого використовується всередині підприємства і не виходить на ринок (працює відразу на кілька СБО). Критерії ефективності: зменшення витрат виробництва, забезпечення високої якості робіт, дотримання строків виконання робіт;
- «*центр інвестицій*» - найважливіший підрозділ підприємства з точки зору роботи на ринку та одержання доходів. Критерій ефективності – зростання рівня рентабельності інвестицій;
- «*центр прибутків*» - підрозділ, який забезпечує повний цикл виробництва і збуту продукції / надання послуг; за рахунок його доходів компенсуються не тільки власні витрати, а й витрати «центру затрат». Критерій ефективності – зростання норми прибутку та рентабельності інвестицій.

Сукупність СБО утворює *господарський портфель підприємства*.

*Матричний аналіз* – це побудова двомірних моделей (таблиць), які шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнюють виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначають конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) підприємства.

# Матриця BCG

МОДЕЛЬ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG),  
АБО МАТРИЦЯ «ЗРОСТАННЯ – ЧАСТКА РИНКУ»

Темп зростання ринку (обсяг попиту)	Високий	<b>«Зірка»</b>	«Знак питання» («важка дитина», «дика кішка», «теля»)
	низький	«Дійна корова» («грошовий мішок»)	<b>«Собака»</b> («мертвий вантаж»), <b>«кульгава качка»</b> , «невдаха»)
		8      4      2      1	½      ¼      1/8
		велика	мала
		Частка ринку відносно лідера	

Матриця Boston Consulting Group (BCG).

Активуй  
Чтобы активировать  
параметры

# Модель GE/McKinsey, або матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність»

Критерії	Привабливість галузі (ринку)	Конкурентоспроможність підприємства
Ринкові фактори	Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та promotion-акцій; схильність до циклічності та сезонності.	Частка ринку; темпи зростання; вплив на ринок; характер взаємовідносин із постачальниками і споживачами.
Фактори конкуренції	Кількість та типи конкурентів; гострота конкуренції; можливості цінової та нецінової конкуренції; конкуренція споживачів, постачальників, товарів-замінників.	Прийоми успішної боротьби з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції з іншими підприємствами в галузі.
Фінансово-економічні фактори	Межі капіталовкладень у галузь; ефект масштабу в галузі; бар'єри для вступу в галузь (ринок) і виходу з неї; галузевий рівень рентабельності; галузевий рівень ліквідності.	Можливості капіталовкладень; ефект масштабу; бар'єри для вступу в галузь; рівень дохідності; показники платоспроможності.
Технологічні фактори	Патенти і авторські права; необхідна технологія; ноу-хау в технології; якість продукту.	Патенти і авторські права; рівень технології; здатність управляти змінами.
Соціально-психологічні фактори	Соціальне середовище; юридичні обмеження.	Внутрішньофірмова культура та етика; імідж підприємства.

# Матриця General Electric і McKinsey & Company

Привабливість галузі (ринку)	Висока	«Знак питання» <b>В</b>	«Переможець»	«Переможець» («Зірка») <b>С</b>
	середня	«Той, хто програв»	«Середній бізнес»	«Переможець»
	низька	«Той, хто програв» («Собака») <b>А</b>	«Той, хто програв»	«Генератор прибутку» («Дійна корова») <b>Д</b>
		Низька	середня	висока
		Конкурентоспроможність фірми		

Матриця General Electric і McKinsey & Company

Далі для кожної бізнес-одиниці розробляються спеціальні стратегії:

1) *стратегія деінвестування (А)*, або продовження діяльності без інвестицій, якщо і привабливість ринку, і конкурентоспроможність фірми низькі («собаки»);

2) *стратегія селективного зростання (В)* для фірми або її СБО з низькою конкурентоспроможністю на високо привабливому ринку («знаки питання»);

3) *стратегія агресивного зростання (С)* для фірми або її СБО з високою конкурентоспроможністю на високо привабливих ринках («зірки»);

4) *стратегія низької активності (D)* для фірми або її СБО з високою конкурентоспроможністю на малопривабливих ринках, її сенс у захисті свого економічного становища без істотних фінансових затрат («дійні корови»).

# Матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність»

*Матриця* розроблена Гансом Гінтерхубером (Hans Hartmann Hinterhuber), відомим австрійським економістом і бізнес-консультантом

*Стратегічне ядро підприємства* – це основний, найбільш конкурентоспроможний бізнес підприємства. До його складу включають: виробництва, на які припадає найбільша частина обороту; виробництва, з якими підприємство пов'язує своє майбутнє; виробництва, що визначають імідж підприємства.

Сильне стратегічне ядро мають ті підприємства, у яких воно збігається з *ядром компетенції* – сумою вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даному підприємству порівняно з іншими.



# Матриця Г. Гінтерхубера

Значення виробництва	Високе	(1) Фінансова участь (захоплення)	(2) Стратегічний союз	(3) <b>Ядро компетенції</b>
	середнє	(4) Стратегічний союз	(5) Стратегічний союз	(6) <b>Ядро компетенції</b>
	низьке	(7) <u>Дезінвестиції</u>	(8) <u>Дезінвестиції</u>	(9) Пошук нових ринків
		Низька	середня	висока
<b>Порівняльна конкурентоспроможність</b>				

Матриця Х. Хінтерхубера

Активац  
Чтобы акти  
параметра

# Матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»

Авторами *матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»* є Чарльз В. Хофер (Charles W. Hofer) і Ден Шендель (Dan Schendel).

Матриця передбачає узгодження конкурентної позиції в бізнесі зі стадією еволюції ринку, а вибір СБО та її подальше розроблення – з урахуванням обох цих критеріїв.

# Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Стадії еволюції ринку	<b>Розвиток</b>	Стратегія збільшення частки на ринку		Стратегія розкрутки або зсуву	
	<b>Зростання</b>	Стратегія зростання			Стратегія ліквідації та відділення
	<b>Зрілість, насичення</b>	Стратегія збільшення прибутку	Стратегія концентрації ринку		
	<b>Скорочення</b>	Стратегія скорочення активів			
		<b>Сильна</b>	<b>середня</b>	<b>слабка</b>	<b>найгірша</b>

Відносна конкурентна позиція бізнесу в галузі

Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Активна  
Чтобы ак  
параметр

# Що таке «капіталізм стейкхолдерів»?

Клаус Шваб, економіст, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму у Давосі, зазначає, що у суспільства є три моделі на вибір:

1) *«капіталізм акціонерів»* – модель, обрана більшістю західних корпорацій, головною метою яких є *максимізація прибутку*;

2) *«державний капіталізм»* – модель, популярна у багатьох країнах, що розвиваються, відповідно до якої завдання спрямовувати *розвиток економіки* покладається на уряд;

3) *«капіталізм стейкхолдерів»* (тобто капіталізм в інтересах усіх зацікавлених сторін) — модель, яка позиціонує приватні корпорації як такі, що *діють в інтересах суспільства*, розв'язуючи соціальні та екологічні проблеми сучасності.

Серед найбільш важливих для фірми зацікавлених осіб: акціонери компанії, постачальники, клієнти (споживачі), інвестори, менеджери і співробітники, кредитори, державні (урядові) структури.

## Рекомендую ознайомитися:

Шевченко Л. С. «Капіталізм стейкхолдерів»: вигоди зацікавлених сторін. 2020: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення».

URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/37>

<https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2429/2308>

# Корпоративна соціальна відповідальність

Теоретичні засади «*корпоративної соціальної відповідальності*» (*CSR – corporate social responsibility*) сформульовано в працях М. Фрідмена (M. Friedman), А. Пігу (A. Pigou), Е. Чемберлена (E. Chamberlain), Дж. Робінсон (J. Robinson), А. Маршала (A. Marshall).

Але сам термін уперше був використаний у 1999 р. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі тодішнім Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном (Kofi Annan).

## *Корпоративна соціальна відповідальність:*

- 1) зобов'язання керівництва бізнес-організації здійснювати дії, що відповідають інтересам суспільства і самої компанії в соціальній, економічній і екологічній сферах;
- 2) добросовісна ділова практика з метою досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності підприємства, забезпечення соціальної злагоди й суспільного розвитку;
- 3) етичний принцип, якого дотримуються підприємці в процесі прийняття управлінських рішень, вимога високих стандартів поведінки бізнесу в цілому.



# Основні моделі КСВ

**Американська модель:** бізнес-організація є частиною ділового середовища і повинна враховувати вплив своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, вносити позитивний вклад у розв'язання соціальних проблем у цілому. Переважає схильність до філантропії, коли фірма ділиться частиною свого прибутку, інвестуючи його в суспільно корисні ініціативи. Основи такого розуміння КСВ у США були закладені ще в ХІХ ст.

**Європейська модель (1950-ті роки):** бізнес-організація переслідує лише економічні цілі та зобов'язана піклуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Вона є соціально відповідальною, якщо максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. Найбільш популярними об'єктами інвестицій є розвиток персоналу компанії, природоохоронна діяльність, розвиток науки, освіти й технологій.

# Внутрішня й зовнішня КСВ

**Внутрішня КСВ** – ділова практика щодо власного персоналу, а саме: безпека праці, стабільність і підтримка гідного рівня зарплати, медичне й соціальне страхування працівників, програми підготовки та підвищення кваліфікації тощо.

**Зовнішня КСВ** – корпоративні соціальні ініціативи, спрямовані до зовнішнього середовища підприємства – контактних аудиторій, споживачів і мережі ділових партнерів:

- соціально відповідальні підходи та добросовісна ділова практика ведення бізнесу;
- спонсорство і корпоративна благодійність;
- випуск якісної продукції як відповідальність перед споживачами товарів і послуг;
- реалізація різних соціальних програм допомоги соціально незахищеним верствам населення, підтримки материнства та дитинства, місцевих культурних, освітніх або спортивних організацій, волонтерської роботи в громаді.

Важливу роль у регулюванні політики соціальної відповідальності бізнес-організацій починають відіграють принципи та кодекси корпоративної діяльності.