

# Тема 4. КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ З РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

## План

1. Корпоративна стратегія, її види та призначення.
2. Портфельний аналіз бізнес-організації. Вибір «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних господарських одиниць».
3. Консультаційний супровід розроблення корпоративних стратегій з орієнтацією на максимізацію фінансових результатів.
4. Соціальний контекст ведення бізнесу. Переосмислення корпоративної стратегії у ХХІ столітті.

Александров А. Поколение «миллениалов» как драйверы ответственных (ESG) инвестиций: давление, формирующее бизнес стандарты ХХІ века.

<https://investgazeta.ua/blogs/pokolenie-millennialov-kak-drajvery-otvetstvennykh-esg-investitsij-davlenie-formiruyushchee-biznes-standarty-khkhi-veka>

# Корпоративна стратегія

*Корпоративна стратегія* визначає загальний напрям розвитку фірми і поширюється на всі сфери її діяльності.

Корпоративні стратегічні рішення, як правило, стосуються:

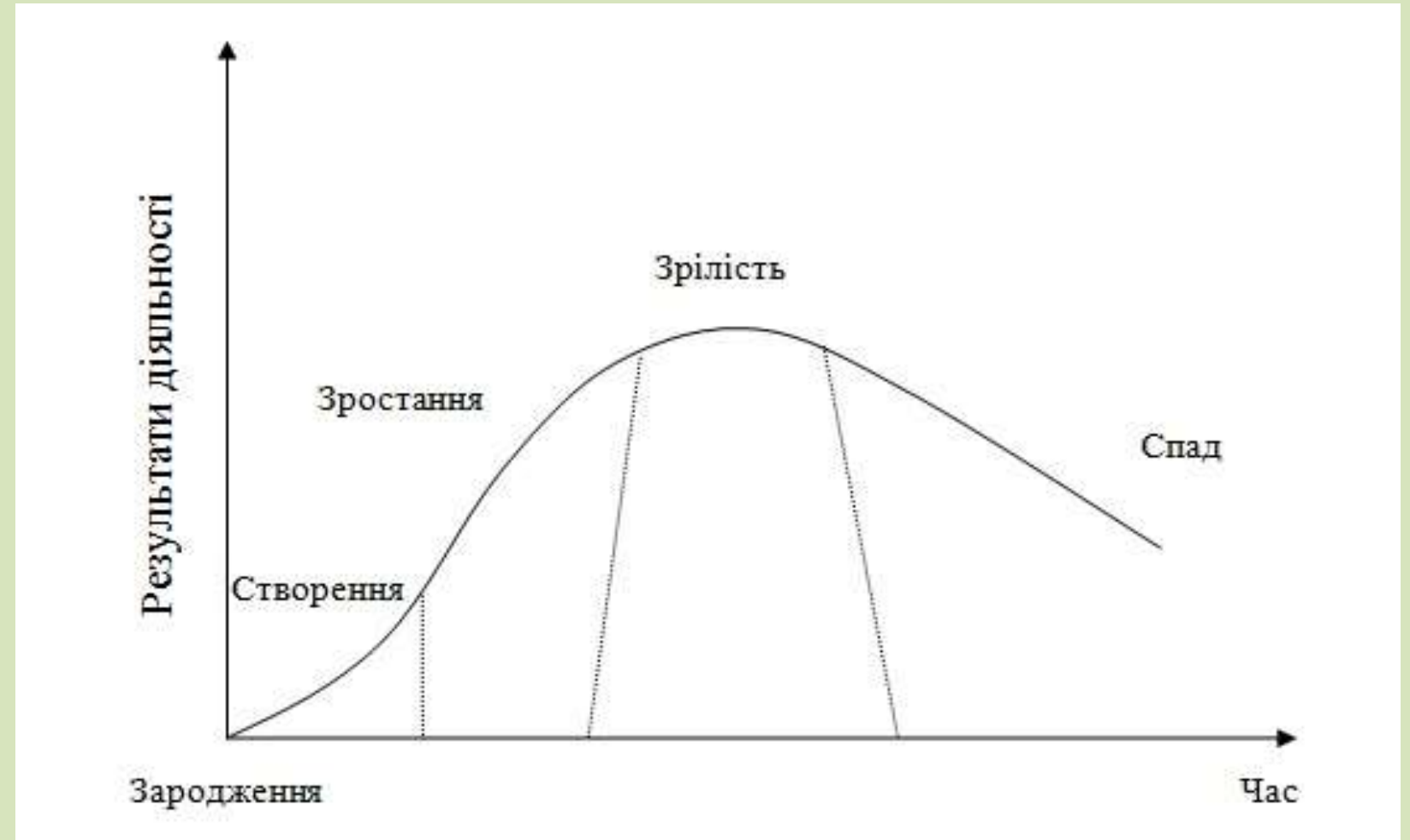
➤ **класичних корпорацій** – договірних об'єднань, створених на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів бізнес-організацій, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності органам управління корпорації.

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 фірм**, 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 корпорації

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



# Стратегії зростання

- **Обмежене зростання:** цілі встановлюються від досягнутого з урахуванням 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 в суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації, у тому числі за допомогою злиття і поглинань.



# Стратегії інтеграційного зростання

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

## Постачання ресурсів – виробництво – збут продукції

*Інтеграція «вперед»* (прогресивна інтеграція) має місце, коли фірма 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 фірми встановити контроль над компаніями-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, 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 фірм у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень (біо-, нано- та інформаційних технологій).



# Стратегії диверсифікаційного зростання

*Диверсифікаційне зростання фірми* здійснюється за межами галузі, в якій вона працює.

## Види диверсифікації:

- **горизонтальна** – виробництво і виведення на ринок нових виробів, *технологічно не пов'язаних* із тими, що випускаються зараз;
- **вертикальна (концентрична)** – виведення на нові ринки нових продуктів, *технологічно пов'язаних* із тими, що вже випускає фірма; така диверсифікація є доцільною, якщо бізнес-організація 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 фірмою технології, ні до її 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.

# М. Портер про диверсифікацію

Диверсифікація бізнесу є доволі ризикованою;  
у США лише третина фірм створюють понад 10% свого бізнесу за рахунок зусиль із диверсифікації;  
диверсифіковані фірми втрачають біля 15 % своєї вартості порівняно з вартістю її частин як окремих компаній.

Тому М. Портер пропонує піддавати **спеціальному тестуванню** будь-яке рішення фірми про вхід у нову для себе галузь діяльності. Доцільними є три тести:

- 1) на **привабливість галузі (наявну і потенційну)**: у привабливих галузях зазвичай існують високі бар'єри входження для нових учасників, а фірми, що працюють у таких галузях, коштують дуже дорого;
- 2) на **вартість входження у нову галузь**: витрати входження мають бути нижче за передбачувані майбутні доходи. Інакше як виправдати покупку?
- 3) на **додаткові вигоди**, які фірма може або одержати зі свого нового підрозділу, або, навпаки, додати йому для підвищення загальної конкурентоспроможності бізнес-організації.

Для реалізації стратегії диверсифікації необхідно отримати позитивні результати за всіма трьома тестами одночасно.

# Інші корпоративні стратегії

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

У рамках альтернативи скорочення можливі кілька варіантів:

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

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



# Портфельний аналіз

**Портфельний аналіз** – це інструмент, за допомогою якого керівництво бізнес-організації 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 фірми.

## **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 фірма має конкурентні переваги і в яких їй найбільш вигідно працювати.
2. Аналіз внутрішнього середовища бізнес-організації (її сильних і слабких сторін) з виокремлення тих структурних ланок фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми у СЗГ. Ці ланки називаються **стратегічними бізнес-одинацями (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) сформулювати бізнес-одиниці в такий спосіб:
  - а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше;
  - б) сконцентрувати однорідні види діяльності різних підрозділів в окремих господарських одиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва;
  - в) звільнити господарські 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.

# Стратегічні бізнес-одиниці фірми

## СБО можуть бути:

- фірма в цілому,
- її внутрішні підрозділи (підприємства),
- 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 фірми 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 фірми 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 фірми*.

# Матриця господарського портфеля

– це двомірна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) фірми.



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

Критерії	Привабливість галузі (ринку)	Конкурентоспроможність фірми
Ринкові фактори	Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та promotion-акцій; схильність до циклічності та сезонності.	Фірмова частка ринку; темпи зростання фірми; 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 фірми з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції фірми з іншими фірмами 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 для фірми; ефект масштабу для фірми; бар'єри для вступу в галузь фірми; рівень дохідності фірми; показники платоспроможності фірми.
Технологічні фактори	Патенти і авторські права; необхідна технологія; ноу-хау в технології; якість продукту.	Патенти і авторські права фірми; рівень фірмової технології; здатність фірми управляти змінами.
Соціально-	Соціальне середовище; юридичні обмеження.	Внутрішньофірмова культура та етика; імідж фірми.



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

Сильне стратегічне ядро мають ті фірми, у яких воно збігається з *ядром компетенції* – сумою вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даній фірмі 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 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.



# 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 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 фірми, 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 і 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 фірми – 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 організацій починають відіграють принципи та кодекси корпоративної діяльності.

# Що таке «Заява про призначення корпорацій»?

У серпні 2019 р. керівники понад 180 американських компаній, що входять у групу Business Roundtable, підписали спільну **Заяву про призначення корпорацій**.

Основна ідея Заяви полягає в тому, що компанії повинні не тільки задовольняти інтереси своїх інвесторів, але й працювати над створенням *«економіки, що служить усім американцям»*.

Відтепер «принципи корпоративного управління», які Business Roundtable публікувала з 1978 р., передбачають таке:

- корпорації мають «перевершувати очікування» клієнтів і бути для них корисними;
- інвестувати в співробітників, їхню освіту і перепідготовку;
- підтримувати чесну і етичну роботу з іншими компаніями;
- підтримувати спільноти, в яких працюють компанії, і навколишнє середовище.

**Пункт про важливість збільшення «акціонерної вартості компаній» у новому списку значиться останнім.**

# Поняття корпоратизації у вищій школі

У світовій практиці терміном «корпоратизація» позначається перетворення державного або напівдержавного підприємства (організації) на економічно самостійну структуру, що відповідає за результати своєї фінансової діяльності перед державою.

Корпоратизація у вищій освіті передбачає розгляд ЗВО як *економічної корпорації*, пов'язаної з виробництвом і поширенням освіти, що підпорядковується тим же нормам і правилам, що й інші суб'єкти господарювання, а управління базується на принципах *корпоративного управління*.

# Ключові напрями корпоратизації університетів

- **визнання за університетами можливості генерувати власні (позабюджетні) доходи**, у тому числі шляхом комерціалізації освітніх продуктів і результатів науково-дослідної роботи та пошуку незалежних від держави джерел фінансування; залучення ЗВО і наукових організацій та їх співробітників до підприємницької (комерційно орієнтованої) діяльності (зокрема, через патентування результатів проведених наукових досліджень);
- **формування ефективної структури управління університетом із використанням елементів корпоративного управління**; домінантну роль відіграють представники ділових груп;
- основними важелями управління університетами стають **фінансування** (постановка систем фінансового менеджменту), **побудова бюджету, внутрішній фінансовий контроль і аудит, розкриття інформації, що застосовуються корпораціями**. Значне місце в діяльності університету займають **консалтинг, франчайзинг, маркетинг і менеджмент, кредитування навчання** тощо. Оцінка діяльності університетів здійснюється на основі системи **індикаторів**;
- **масове запровадження академічного бізнес-менеджменту**, який передбачає: оцінку діяльності науково-педагогічних працівників за критеріями залучення грантів, індексу цитування, участі в рекламній діяльності ЗВО тощо; домінування фігури адміністратора над професорсько-викладацьким складом; постійний пошук додаткових джерел інвестування університету. Серед викладачів лідирують ті, хто в будь-який спосіб приваблює студентів, мобілізує грантову підтримку з боку фондів і приватних донорів, а також постійно працює над своїм брендом на зовнішньому ринку, включаючи престижні премії, гучні публікації, зв'язок із ЗМІ тощо;
- **уведення механізмів інформаційної відкритості та соціальної звітності** про діяльність університету.



# Основні джерела фінансування корпоратизованих університетів

- 1) бюджетні асигнування (державні і муніципальні);
- 2) плата студентів за навчання та послуги;
- 3) надходження від надання платних освітніх послуг і супутніх освітньому процесу послуг: продажу навчальних посібників, послуг кампусу, непрофільних послуг – видавничих, телекомунікаційних підрозділів і т.д.;
- 4) фінансування, отримане від приватних компаній – плата за організацію програм підвищення кваліфікації та окремих тренінгів для діючих і майбутніх співробітників; іменні стипендії для студентів, які можуть включати зобов'язання студента працювати в компанії протягом деякого часу після закінчення навчального закладу;
- 5) роялті-дохід від запатентованої інтелектуальної власності ЗВО та його викладачів, тобто комерціалізації результатів наукових досліджень;
- 6) використання механізмів грантів, позик, гарантій, страхування, механізмів пайової участі тощо; дотації від некомерційних організацій і кредити; освітні кредити студентів;
- 7) випуск облігацій, як це вже зробили Кембриджський університет (Велика Британія), Гарвардський та Принстонський університети (США), тощо;
- 8) доходи від депозитів та інвестицій;
- 9) довгострокове залучення фінансових пожертвувань від випускників, індивідуальних і корпоративних донорів з метою створення ендавментів (довідково: обсяг коштів ендавменту Гарварда у 2020 р. близько 41,9 млрд дол. США);
- 10) інші пожертвування, спонсорська допомога, іменні професорські позиції та інші форми неповоротних інвестицій компаній і приватних осіб в освіту; ін.