

УДК 658.152+339.7

Баглай І.Є.

асистент кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська політехніка»

ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ

У статті розроблено порядок вибору та впровадження корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземними інвестиціями. Визначено основні етапи вибору та реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. Виділено критерії та обмеження, які слід враховувати в процесі розроблення та впровадження корпоративної стратегії промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Ключові слова: корпоративна стратегія, інвестор, іноземні інвестиції, вибір, критерії.

Баглай И.Е. ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ

В статье разработан порядок выбора и внедрения корпоративной стратегии промышленного предприятия с иностранными инвестициями. Определены основные этапы выбора и реализации корпоративной стратегии промышленного предприятия с иностранным капиталом. Выделены критерии и ограничения, которые следует учитывать в процессе разработки и внедрения корпоративной стратегии промышленного предприятия условиях иностранного инвестирования.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, инвестор, иностранные инвестиции, выбор, критерии.

Bahlai I.Ye. SELECTION AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE WITH FOREIGN CAPITAL

In the article the procedure for the selection and implementation of the corporate strategy of an industrial enterprise with foreign investments is defined. The basic stages of the selection and implementation of the corporate strategy of an industrial enterprise with foreign capital are determined. Criteria and limitations that should be taken into account in the process of development and implementation of the corporate strategy of an industrial enterprise with foreign investment are highlighted.

Keywords: corporate strategy, investor, foreign investments, choice, criteria.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить від вдало вибраної корпоративної стратегії. Особливості процесу вибору стратегії підприємства визначаються з огляду на приналежність організації до певної галузі, тип діяльності, кількість гравців на ринку, потреби споживачів, наявність необхідних ресурсів для реалізації вибраного напрямку діяльності тощо. Вагомим чинником, що впливає на вибір та реалізацію корпоративної стратегії підприємства, є іноземне інвестування суб'єкта господарювання. Н.І. Чухрай, І.Я. Кулиняк відзначають наявність значного розриву в рівнях техніко-технологічного розвитку підприємств України та ЄС. Рівень техніко-технологічного забезпечення діяльності вітчизняних підприємств не відповідає міжнародним стандартам та потребам ринку, обладнання не оновлювалося значний час [1, с. 82]. Крім того, у процесі функціонування промислового підприємства з іноземним капіталом відбувається поєднання вітчизняних та іноземних методів ведення бізнесу, стилів менеджменту, підходів до здійснення процесу стратегічного управління підприємством, корпоративних культур, ментальностей персоналу тощо. Таким чином, процес формування стратегії підприємства з іноземними інвестиціями ускладнюється та повинен враховувати фактори, що визначають особливості функціонування вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом. Отже, актуальності набуває проблема встановлення порядку вибору та реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало іноземних та вітчизняних науковців досліджують процес формування стратегії підприємства. До них належать І. Ансофф, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Т.С. Муляр, З.С. Шершньова, С.В. Оборська, О.С. Віханський, В.В. Пастухова, О.Л. Трухан,

Г.В. Строкович, Д.А. Жукова, А.М. Сорока та інші вчені. Зокрема, О.С. Віханський [4] стверджує, що процес стратегічного управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: визначення місії і цілей, аналіз середовища, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання стратегії. Т.С. Муляр стверджує, що алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства проходить такі етапи [7, с. 293]: визначення місії та цілей; моніторинг; стратегічний аналіз; генерування альтернативних стратегій; вибір стратегії; розробка стратегії; реалізація стратегії; стратегічний контроль; прогнозування. О.Л. Трухан пропонує таку логічну послідовність етапів розробки стратегії підприємства [8]: організаційна підготовка процесу планування загальної стратегії; узгодження загальних стратегічних настанов з керівниками різних ієрархічних рівнів та функціональних підсистем підприємства; уточнення керівниками власних стратегічних позицій; обґрунтування стратегічних цілей розвитку підприємства та окремих функціональних напрямів; обговорення можливостей формування стратегічних альтернатив відповідно до встановлених цілей розвитку і потенціалу підприємства; вироблення та узгодження найбільш ймовірних варіантів стратегії; оцінка варіантів і вибір кінцевого варіанта стратегічного розвитку; діагностика кінцевого стратегічного сценарію, його деталізація і встановлення тактичних завдань щодо реалізації. Г.В. Строкович, Д.А. Жукова вважають [9, с. 329], що процес розроблення стратегії підприємства можна охарактеризувати як стратегічний цикл «стратегічний аналіз – розробка – реалізація – контроль».

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на значну кількість праць з цієї тематики, неповністю розкритим залишається питання визначення впливу іноземного інвестора на вибір ефективної корпоративної страте-

гії промислового підприємства, яка б задовольняла інтереси усіх зацікавлених сторін. Це обумовило формулювання мети статті.

Мета статті полягає в розробці порядку вибору та реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з урахуванням присутності у статутному капіталі іноземних інвестицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вибір корпоративної стратегії підприємства є одним із найважливіших завдань, що стоїть перед топ-менеджментом компанії, оскільки передбачає формування переліку заходів, спрямованих на досягнення економічної ефективності суб'єкта господарювання. З цим підходом погоджуються вітчизняні та закордонні вчені. Зокрема, Т.В. Муляр стверджує, що добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати в жорстких ринкових умовах [7, с. 292].

У сучасній економічній літературі описані етапи формування корпоративної стратегії підприємства. Більшість науковців сходиться на думці, що основними складовими процесу вибору та реалізації стратегії промислового підприємства є встановлення місії та цілей організації, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація вибраної стратегії, контроль за виконанням стратегії.

У зв'язку з присутністю у складі вітчизняного промислового підприємства іноземного елемента процес вибору корпоративної стратегії ускладнюється, оскільки збільшується кількість факторів, які слід враховувати, зокрема вплив відмінностей у культурних особливостях, методах і стилях ведення бізнесу. Таким чином, рекомендуємо до процесу вибору та реалізації корпоративної стратегії додати етапи:

- визначення мети іноземного інвестора виходу на український ринок;
- визначення способу виходу іноземного інвестора на український ринок;
- визначення критеріїв та обмежень вибору корпоративної стратегії;
- вибору стратегії функціонування на українському ринку;
- оцінки ефективності корпоративної стратегії.

Схематичне представлення порядку вибору та реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземними інвестиціями зображено на рис. 1.

На першому етапі відбувається визначення цільового ринку збуту продукції. Залежно від мети приходу іноземного інвестора на український ринок може бути вибрано один із двох напрямів діяльності: виробництво та продаж продукції іноземного інвестора та продаж її на українському ринку; виробництво продукції та її експорт за кордон.

На другому етапі залежно від вибраної мети іноземного інвестування здійснюється вибір способу виходу на український ринок:

- придбання наявного підприємства або частини його акцій;
- створення бізнесу з «нуля», тобто будівництво нового заводу, фабрики, закупівля обладнання, налагодження бізнес-процесів тощо;
- спільне підприємництво, тобто пошук та налагодження співпраці з українським партнером.

Третім етапом є формування місії та встановлення цілей функціонування організації. Залежно від мети

та способу приходу іноземного інвестора на український ринок ним можуть встановлюватись стратегічні, тактичні та оперативні цілі. У разі створення бізнесу «з нуля» або купівлі контрольного пакету акцій вітчизняного підприємства інвестор наділяється правом здійснення одноосібного управління. Відповідно до цього ним формуються усі цілі підприємства. У разі придбання невеликої частини акцій, створення спільного підприємства інвестором встановлюються стратегічні цілі, а формування тактичних та оперативних цілей підпадає під компетенцію українського топ-менеджменту.

Після окреслення основних перспективних напрямів роботи та бажаних кінцевих результатів на промислового підприємстві з іноземним капіталом проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища українського підприємства. На цьому етапі відбувається виявлення можливостей для розвитку підприємства та загроз, спричинених мінливістю зовнішнього середовища. Також відбувається встановлення сильних та слабких сторін. На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відбувається встановлення вузьких місць та недоліків у функціонуванні підприємства, що потребують усунення, а також виявлення нереалізованих можливостей та організації.

Наступним етапом процесу вибору корпоративної стратегії промислового підприємства в умовах іноземного інвестування є визначення критеріїв, яким повинна відповідати вибрана стратегія, а також її обмежень. До критеріїв, які слід враховувати під час вибору корпоративної стратегії суб'єкта господарювання в умовах іноземного інвестування, можна віднести такі:

- 1) врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а саме іноземних інвесторів, власників, акціонерів, персоналу підприємства;
- 2) врахування міжкультурних чинників, що виникають у зв'язку з поєднанням іноземних та українських елементів;
- 3) орієнтація на досягнення довгострокової економічної ефективності та зростання рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- 4) врахування розміру (величини) підприємства;
- 5) забезпеченість необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, сировинними, технологічними, інформаційними, трудовими);
- 6) врахування потенціалу підприємства, який Л.С. Ладонько, М.В. Ганжа трактують як наявність ресурсів, резервів та можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей [10, с. 110];
- 7) узгодженість стратегії в часі, з іншими структурними одиницями компанії, напрямками діяльності тощо.

Кількість критеріїв може збільшуватись залежно від галузі діяльності, типу підприємства, особливостей методів, принципів стратегічного управління, що використовуються топ-менеджментом компанії.

До обмежень, які зменшують кількість стратегічних альтернатив та впливають на швидкість та ефективність реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземними інвестиціями, доцільно віднести міжкультурні бар'єри; обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, сировинних, технологічних, інформаційних, трудових); рівень ризикованості стратегічних рішень тощо.

Наступним етапом є визначення стратегії функціонування підприємства. Залежно від характеру розвитку організації може бути вибрана стратегія зростання,

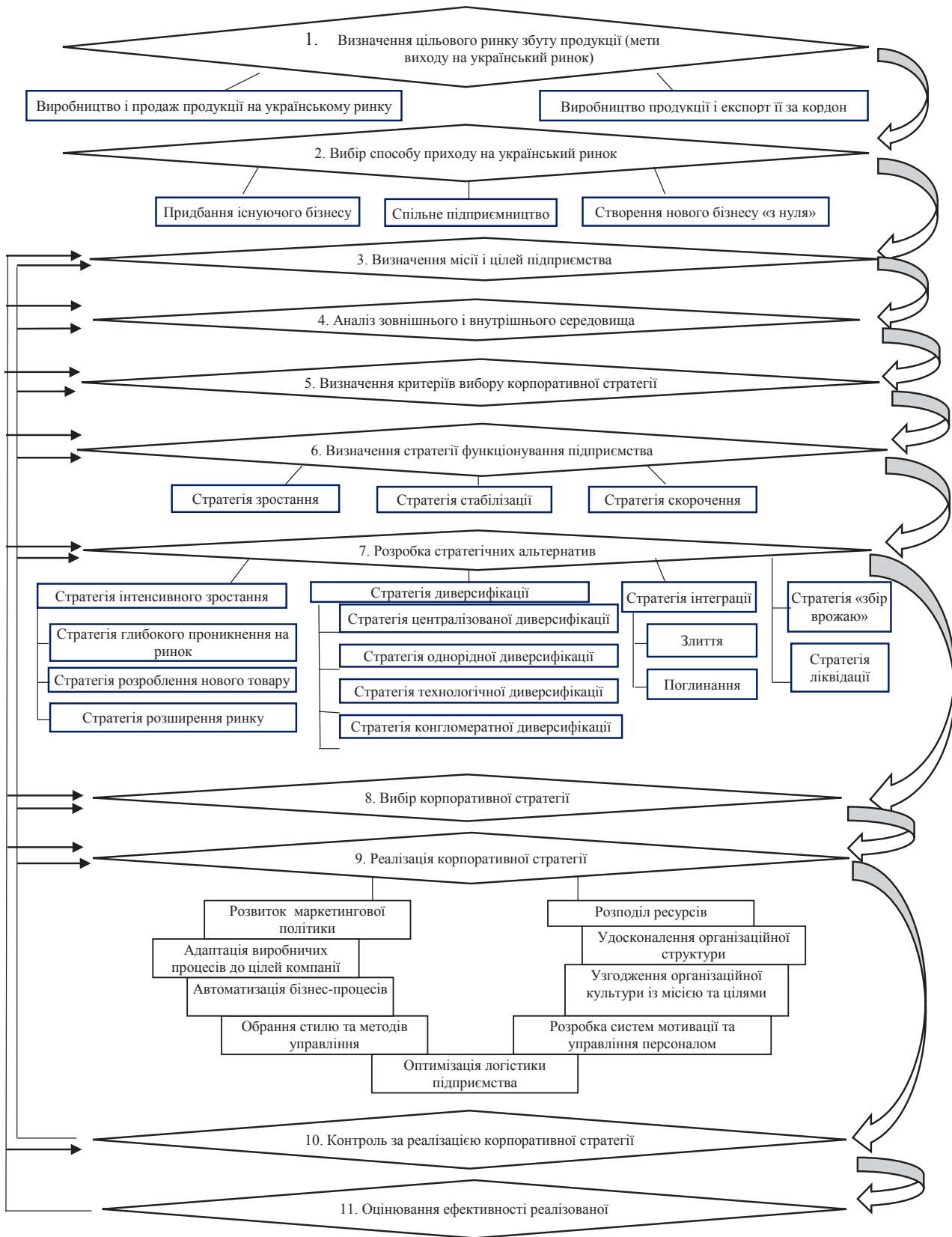


Рис. 1. Порядок вибору та реалізації корпоративної стратегії промисловим підприємством з іноземними інвестиціями

Джерело: власна розробка автора

стабілізації або скорочення. Стратегія зростання націлена на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування [12, с. 116]. Стратегія стабілізації використовується з метою збереження ринкової позиції підприємства. Стратегія скорочення вибирається в разі наявності в господарському портфелі збиткового напрямку діяльності, що приводить до зниження рівня рентабельності діяльності суб'єкта господарювання.

На основі встановленого напрямку розвитку організації відбувається встановлення стратегічних альтернатив. На цьому етапі інвестором розглядаються усі можливі сценарії подальшого функціонування підприємства. Відповідно до поставлених цілей вибирається найбільш оптимальний варіант розвитку промислового підприємства.

На етапі реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом здійснюються розподіл ресурсів між підрозділами, адаптація виробничих процесів до цілей компанії, автоматизація бізнес-процесів, розвиток маркетингової політики, оптимізація логістичних процесів підприємства, удосконалення організаційної структури, вибір стилю та методів управління, розробка систем мотивації та управління персоналом, узгодження організаційної культури з місією та цілями компанії.

Наступним етапом є контроль за реалізацією вибраної стратегії, який дає змогу виявити «вузькі місця» в діяльності підприємства, швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та усувати недоліки у його функціонуванні.

Останнім етапом є оцінювання ефективності реалізованої корпоративної стратегії, який дає змогу шляхом зіставлення отриманих результатів з плановими значеннями показників оцінити рівень досягнення поставлених цілей.

Процес вибору та реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом повинен бути циклічним, ітеративним. У разі виявлення на етапі контролю недоліків та прогалин розробленої стратегії необхідно повернутися на початкові етапи з метою їх усунення. Крім того, вибрана стратегія підприємства повинна бути гнучкою, швидко адаптуватися до змін зовнішнього оточення організації, а також бути орієнтованою на довгострокову перспективу.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1) Присутність іноземного інвестора в діяльності вітчизняного промислового підприємства ускладнює процес вибору та реалізації корпоративної стратегії. Зокрема, зростає кількість етапів, які необхідно пройти для вибору успішної стратегії.

2) В умовах іноземного інвестування процес вибору корпоративної стратегії промислового підприємства повинен включати такі етапи: вибір цільового сегменту ринку, способу виходу на український ринок, визначення місії і цілей підприємства

після здійснення інвестування, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення критеріїв вибору корпоративної стратегії компанії, вибір стратегії функціонування підприємства на українському ринку, розробка стратегічних альтернатив, вибір корпоративної стратегії, реалізація вибраної стратегії, контроль за її виконанням, оцінка ефективності реалізованих заходів.

3) Процес вибору та реалізації корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземними інвестиціями повинен характеризуватися циклічністю та ітеративністю, що створює можливість швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, робить стратегію гнучкою.

Перспективами подальших досліджень є визначення показників, які характеризують ефективність вибраної корпоративної стратегії підприємства з іноземним капіталом та розроблення системи їх оцінювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чухрай Н.І. Маркетингові дослідження готовності підприємств Львівської області до входу на ринки ЄС / Н.І. Чухрай, І.Я. Куліняк // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11. – С. 77-86.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учебник] / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
5. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством / [Н.В. Бондаренко, М.С. Пантелеєв, Е. Джапаров] // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 33. – С. 129-134.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підруч.] / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств / Т.С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(6). – С. 289-300.
8. Трухан О.Л. Організація процесу розробки стратегії підприємства / О.Л. Трухан // Економічні науки: тези міжнародної наукової інтернет-конференції. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/kentruhan-ol-organizatsiya-protsestrazrobki-strategiyi-pidpriemstva>.
9. Строкович Г.В. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства / Г.В. Строкович, Д.А. Жукова // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 327-333.
10. Ладонько Л.С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка / Л.С. Ладонько, М.В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 2. – С. 109-114.
11. Сорока А.М. Корпоративна стратегія системи менеджменту в сфері телекомунікацій / А.М. Сорока // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 3. – С. 75-80.
12. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т.О. Фролова // Міжнародна економічна політика. – 2012. – Вип. 1-2. – С. 125-155.