

## Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу

АНОТАЦІЯ: У статті розглянуто актуальні проблеми розробки корпоративних стратегій компаній. Запропоновано класифікацію стратегій корпорацій з визначенням способів реалізації корпоративної стратегії. Проаналізовано сучасні світові тенденції розробки глобальних корпоративних стратегій, які реалізуються переважно шляхом злиттів і поглинань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Стратегії, стратегічний менеджмент, стратегії корпорацій, корпоративні стратегії, стратегії бізнес-одиниць.

### Вступ

Важлива характеристика сучасної міжнародної корпорації — це її комплексна стратегія. Сучасна система міжнародної практики корпоративного управління розвивається в умовах динамічної зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що безперечно впливає на якість і стабільність розробки та реалізації корпоративної стратегії. Стратегічними називають ті рішення, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють, за умови їх реалізації, довготривалі та невідворотні наслідки. Це означає, що реалізація стратегічних рішень змінює потенціал міжнародної корпорації і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливе, то потребує значних витрат часу, ресурсів або зусиль<sup>1</sup>.

Перші згадки про стратегію відносяться до часів Олександра Македонського. Саме військовим ми зобов'язані появі поняття “стратегія”. Термін “стратегія” (від грец. stratis — військо + ago — веду)<sup>2</sup>, або strategos — мистецтво генерала<sup>3</sup>, який взято із військового лексикону, де він означає планування і втілення у життя політики країни або військово-політичного союзу держав з використанням усіх доступних засобів<sup>4</sup>.

\* Фролова Тетяна Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних фінансів ДВНЗ “Київський національний економічний університет”.

1 Македон В.В. Стратегії формування інтегрованих структур міжнародних корпорацій у результаті злиття і поглинання/Електронний ресурс [Режим доступу]: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ/2011\\_1/Makedon.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm)

2 Куликов Л. М. Основы социологии и политологии: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 336 с. — С. 211.

3 Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента: Пер с англ. — М.: Дело, 1993. — 702 с. — С. 257.

4 Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с. — С. 12.

Перше письмове вживання терміну “стратегія” бере свій початок у Китаї, з появою першої держави в 14 ст. до н.е.<sup>5</sup>. Пізніше поняття “стратегія” використовували в Японії. У кодексі честі самураїв Кодекс Бусидо також згадується про стратегію підготовки і ведення бою<sup>6</sup>. Відзначимо, що саме в Японії наблизили до військової стратегії інші сфери життя, які безпосередньо не стосувалися ведення бойових дій.

Уперше термін “стратегія” використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році: стратегія — метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів<sup>7</sup>. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Аналіз літературних джерел показує, що переважна частина дослідників у сфері стратегічного управління має своїм об’єктом прогресивні організації, зокрема великі корпорації (І. Ансофф<sup>8</sup>, Р. Кох<sup>9</sup> та ін.). Такі організації зорієнтовані більше на розвиток, ніж на зростання та конкуренцію, який залежить від вибору стратегічної лінії поведінки. Це зумовлює відхід від класичної парадигми управління і спрямовує на створення ефективної системи стратегічного управління, метою якої є формування та реалізація загальної корпоративної стратегії розвитку. Вагомим внеском у сучасне наукове бачення стратегічного управління та корпоративної стратегії стали роботи: М. Портера<sup>10</sup>, І. Ансоффа<sup>8</sup>, Р. Коха<sup>9</sup>, А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда<sup>11</sup>, М. Сінтія<sup>12</sup> та ін. Серед українських вчених проблемами корпоративного управління займаються: В. Герасимчук<sup>13</sup>, Л. Довгань<sup>14</sup>, Я. Жаліло<sup>15</sup>, Л. Федулова<sup>16</sup> та ін.

<sup>5</sup> Сунь-Цзы. Трактат о военном искусстве. — М.: ООО “Издательство АСТ”, 2002. — 558 с.

<sup>6</sup> Кодекс Бусидо. Хагакурэ. Сокрытое в листве. — М.: Эксмо, 2003. — 432 с.

<sup>7</sup> Chandler, A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. — 455 с.

<sup>8</sup> Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Теория и практика менеджмента).

<sup>9</sup> Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. с англ. / Р. Кох. — СПб. : Питер, 2004. — 2-е изд. — 320 с.

<sup>10</sup> Портер М. Стратегия конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер ; Пер. з англ. А. Олійник і Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.

<sup>11</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

<sup>12</sup> Коллис Дэвид Дж., Монтомери Синтия А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ. / [Пер. с англ.: Ю.Кострубов] — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2007. — 400 с.

<sup>13</sup> Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.

<sup>14</sup> Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. — 440 с.

<sup>15</sup> Жаліло Я. Теорія і практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. Жаліло. — К.: НІСД, 2009. — 336 с.

## Сучасні підходи щодо інтерпретації категорії “корпоративні стратегії”

У фаховій літературі існує множина визначень корпоративної стратегії. Так, згідно підходу А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікленда, “корпоративна стратегія — це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства”<sup>10</sup>. У Р.Коха термін “корпоративна стратегія” використовується у двох підходах: перш за все він розглядається “як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості”, і потім “він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту”<sup>11</sup>. Представник теорії стратегічного планування І. Ансофф розглядає корпоративну стратегію як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому, він підкреслює, що портфельна стратегія пов’язана з групою основних напрямів діяльності товариства, а конкурентна стратегія — з оперативними питаннями у вибраних сферах. Основні напрямки діяльності автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують у єдиному цілому<sup>17</sup>. М. Портер обґрунтував базові концепції стратегії, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії організацій з урахуванням особливостей їхнього внутрішнього і зовнішнього середовищ<sup>18</sup>. Richard Lynch стверджує, що корпоративна стратегія — набір основних цілей, напрямів, ключових планів або політик для їх досягнення, зазначених таким чином, щоб визначити в якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і якого типу ця компанія зараз або планує стати. Розглядаючи дії, кожна організація повинна управляти своїми стратегіями в трьох областях: внутрішні ресурси організації; зовнішнє навколишнє середовище, в якій вона функціонує; здатність організації створювати вартість<sup>19</sup>. На думку Д. Стеченко, Ж. Жи-

<sup>16</sup> Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст] / [Л. І. Федулова та ін.] ; за ред. Л. І. Федулової ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. — К. : Вид-во УкрПНТЕЛ, 2007. — 811 с.

<sup>10</sup> Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с. — С. 159.

<sup>11</sup> Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. с англ. / Р. Кох. — СПб. : Питер, 2004. — 2-е изд. — 320 с. — С. 85.

<sup>17</sup> Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Теория и практика менеджмента).

<sup>18</sup> Портер М. Стратегия конкуренции: Методика анализа галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер ; Пер. з англ. А. Олійник і Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с. — С. 122.

<sup>19</sup> Richard Lynch Corporate strategy, Pitman Publishing, 1997.

галкевич, Н.Тимошенко, ефективна корпоративна стратегія — це є упорядкований набір із п'яти елементів (бачення, цілі та завдання, ресурси, бізнеси і організація), які всі разом, як система, призводять до виникнення переваги, що створює економічну вартість. Для досягнення максимального ефекту кожен з елементів повинен залежати і підтримувати всі інші елементи, працюючи злагоджено<sup>20</sup>.

На практиці застосовуються різні підходи до формулювання та втілення стратегії, які враховують етап розвитку компанії, її відмітні особливості (рис. 1).

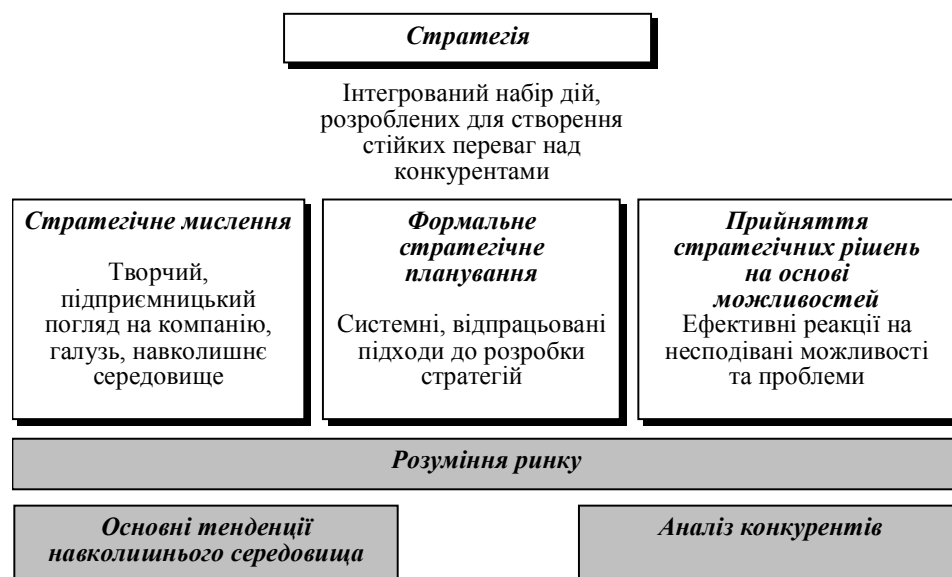


Рис. 1. Можливі варіанти підходів до трактування стратегії<sup>21</sup>

Стратегія розглядає взаємозв'язок підприємства і навколишнього середовища, але є багато ключових принципів управління, які вона не зачіпає. “Стратегія, в принципі, не адресує питання: мотивації співробітників, фінансів, обліку, визначення обсягів

<sup>20</sup> *Стеченко Д.М., Жигалкевич Ж.М., Тимошенко Н.Ю.* Аспекти формування структури корпоративної стратегії / Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Stechenko\\_311.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Stechenko_311.htm).

<sup>21</sup> *Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck.* The evolution of strategic management <http://www.mckinseyquarterly.com/>

виробництва, контролю запасів. Хоча всі ці області можуть вплинути на стратегію і навпаки”<sup>22</sup>.

Мета корпоративної стратегії — створити умови, в яких компанія здатна створити додану вартість і доставити її споживачеві, а також забезпечити здатність компанії своєчасно адаптуватися до мінливих умов, створювати вартість і в майбутньому. Способи додавання вартості — основа корпоративної стратегії.

Завданням корпоративної стратегії є створення відмінного від інших шляху вперед, що ґрунтується на всіх наявних ресурсах і навичках, що протиставлені навколишньому середовищу і її обмеженням. Необхідно підкреслити, що успішна стратегія рідко копіюється. Вона заснована на ефективному виконанні того, що конкуренти не можуть зробити або не можуть зробити зараз.

### Ієрархія стратегій корпорації

**Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія** корпорації визначає загальний напрямок її діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

- а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності корпорації і її стратегічних бізнес-одиниць (СБО);
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами<sup>23</sup>.

Головна стратегія також повинна забезпечити ефект синергії. Синергія — це найважливіша характеристика складних систем, що означає, що при взаємодії різних підрозділів і бізнес-одиниць компанії загальний результат перевищує суму простих ефектів від їх діяльності. Наприклад, компанія купує дистриб'юторську мережу, в результаті різко збільшуються обсяги її продажу, кількох бізнес-одиниць, що раніше не мали доступу до нових клієнтів. Загальний результат істотно вище, ніж сума прибутків дистриб'юторської мережі і бізнес-одиниць, якщо б вони діяли окремо один від одного.

Тому головна стратегія — це не сума стратегій її підрозділів, як це намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій

<sup>22</sup> Richard Lynch Corporate strategy, Pitman Publishing, 1997.

<sup>23</sup> Саснко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, — 2006. — 390 с. — С. 132.

розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку.

Розробка цієї стратегії є найскладнішим завданням стратегічного менеджменту. Необхідно визначити комбінацію і масштаби видів діяльності, скласти так званий портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати і розставити менеджерів на ключові посади.

Щодо структури корпоративної стратегії, то необхідно зазначити, що структура є інваріантним (незмінним) аспектом системи будь-якої природи. Вона відображає внутрішню будову залежно від складу елементів і сукупності зв'язків між ними. Кожний зв'язок розкривається своїм найменуванням і переліком елементів, що його формують. Тому багато дослідників називають структурою мережу зв'язків між елементами системи, тим самим конкретизуючи поняття внутрішньої будови<sup>24</sup>.

Ефективну корпоративну стратегію можна найкраще уявити собі як інтегровану систему, в якій всі основні елементи узгоджуються один з другим<sup>25</sup>.

У **мультибізнесових** компаніях (багатопрофільних, диверсифікованих, що виробляють різнотипну продукцію) застосовують п'ятирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць, конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії.

Корпоративна стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої.

В **однобізнесових** (вужкопрофільних, що виробляють однотипну продукцію) корпораціях ці два види стратегії об'єднуються — корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки). У таких корпораціях застосовують чотирьохрівневу стратегію<sup>26</sup>.

**Стратегії бізнес-ліній або стратегії бізнес-одиниць** розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні види бізнесу і автономні або напівавтономні стратегічні бізнес-одиниці. Бізнес-одиниця — це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл — маркетинг, виробництво, збут, а в ряді випадків і дослідження та розробки. Бізнес-одиниці володіють

<sup>24</sup> Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: Видавництво "Центр учбової літератури", 2009. — 440 с. — С. 137.

<sup>25</sup> Колліс Девід Дж., Монтгомери Синтія А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ. / [Пер. с англ.: Ю. Кострубов] — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007 — 400 с. — С. 253.

<sup>26</sup> Саснко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с. — С. 13.

великою самостійністю, їхні менеджери самостійно визначають стратегії виробництва, ціноутворення і збуту, стимулювання і підбору персоналу, розвитку виробництва. У різних компаніях можуть бути встановлені обмеження на ті чи ті рішення, прийняті менеджерами СБО. В цілому СБО — це компанія всередині компанії, але все ж навіть в умовах її максимальної автономії повинні дотримуватися такі обмеження на її самостійні рішення. СБО не можуть самостійно:

- змінювати вид діяльності, профіль виробництва;
- продавати обладнання і технології;
- брати кредити більш встановлених у компанії обмежень (наприклад, обсягом понад 10 % сумарної вартості активів СБО),
- звільняти керівника СБО і ключових менеджерів.

Стратегію розвитку кожної СБО також слід розробляти з урахуванням головної стратегії компанії.

**Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії** підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СБО і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Призначення **функціональних стратегій** — забезпечити виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання і одночасно завдання розвитку підрозділів в цілому. У багатьох компаніях помилково вважають можливим обходитися без розробки даних стратегій і обмежуватися головною стратегією і стратегіями бізнес-одиниць. Але в цьому випадку цілі та завдання, поставлені в них, “повисають у повітрі”, так як виникає неясність у тому, хто за що відповідає, які завдання потрібно вирішувати в першу чергу, як координувати виконання завдань.

Ці стратегії найчастіше класифікують за функціональним підрозділом компанії. Інший підхід пов'язаний з класифікацією їх за загальними видами діяльності. Наприклад, у такому вигляді: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, інноваційна стратегія, стратегія виробництва, соціальна стратегія, стратегія організаційних змін, екологічна стратегія<sup>27</sup>. Слід зазначити, що підхід на основі розробки стратегій для функціональних підрозділів більш конкретний, оскільки зрозуміло хто відповідає за розробку і впровадження. Крім того, в кожному функціональ-

<sup>27</sup> Стратегический менеджмент: Под ред. Петрова А.Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с. — С. 252—253.

ному підрозділі розробляють інноваційну стратегію, стратегію організаційних змін, соціальну та ін. Стратегію маркетингу має розробляти маркетинговий підрозділ, але неясно, хто повинен розробляти соціальну, інноваційну та ряд інших стратегій і відповідати за їх впровадження. Слід також мати на увазі, що кожна стратегія повинна бути інноваційною. Функціональні стратегії – це стратегії нижнього рівня і вони повинні бути гранично конкретні. В усіх випадках необхідно розробляти стратегії розвитку функціональних підрозділів, тому що ці підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Досвід стратегічного менеджменту показав, що стратегія компанії буде ефективно реалізована, лише тоді, коли загальні стратегічні цілі верхнього рівня перетворюються на стратегічні цілі працівників нижніх рівнів, від яких залежить впровадження стратегій.

При бюрократичному підході **операційна стратегія** визначається верхнім рівнем управління і механічно передається нижнім рівнями управління. При цьому не вирішуються проблеми зв'язку стратегії розвитку фірми в цілому, стратегії її підрозділи та стратегії розвитку груп, команд і самих працівників. Такий підхід призводить до стратегічного розриву, коли стратегічні цілі поставлені керівництвом, але стратегії неефективні через відсутність зв'язків між стратегічними цілями вищих і нижчих рівнів компанії та зацікавленості працівників нижніх рівнів у їх досягненні. Стратегічний менеджмент передбачає забезпечення взаємозв'язків між стратегічними цілями всіх рівнів управління компанії. На рис. 2 показано ієрархію стратегій корпорації та зв'язок функціональної виробничої стратегії зі стратегіями двох виробничих ділянок, працівників, робочої групи та команди, створених для вирішення проблем підвищення якості та впровадження нового процесу.

Значимість стратегій п'ятого рівня в даний час збільшується у зв'язку із розвитком самоврядування і самоорганізації в компаніях, коли центр ваги управлінських дій і рішень переноситься на мережеві структури команди, робочих груп і безпосередньо на працівників, що реалізують стратегії.

Кожен із названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.



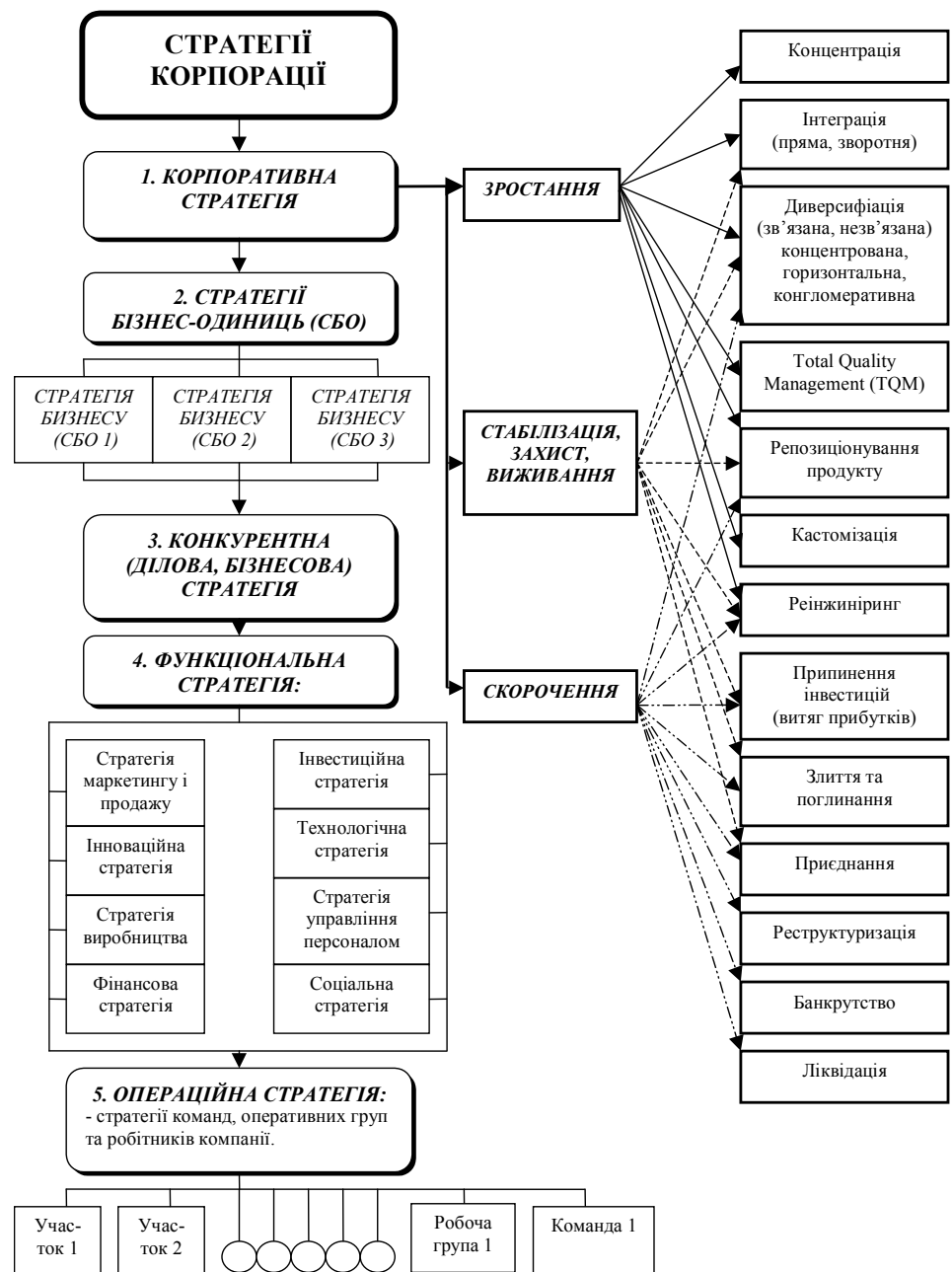


Рис. 2. Ієрархія стратегій корпорації, види корпоративних стратегій і способи їх реалізації  
**Види корпоративних стратегій і способи їх реалізації**

Класичний підхід до виділення стратегій залежно від характеру розвитку компанії включає поділ стратегій на групи<sup>28</sup>:

- стратегії зростання, що включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації;
- стратегії стабілізації;
- стратегії захисту, що включають стратегії збору врожаю, повороту, дивестіцій, банкрутства, ліквідації.

Ця класифікація у даний час широко застосовується в системах навчання стратегічного менеджменту. Але сучасні умови вимагають іншого підходу. Склад стратегій має бути розширено з урахуванням нових стратегій, що застосовуються в останні роки та багатоцільовим характером базових стратегій. Необхідно враховувати можливість використання стратегії одного і того ж виду, наприклад диверсифікація, реінжиніринг та ін. не тільки для росту фірми, а й для її стабілізації або для захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати ті чи ті можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Так, реінжиніринг часто проводиться і в успішно працюючих компаніях з метою забезпечення зростання, і в проблемних компаніях з метою підвищення їх стійкості. Проблемні компанії можуть в результаті диверсифікації, не отримуючи додаткових прибутків, збільшити свою стійкість на ринку<sup>29</sup>.

**Стратегії зростання** націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростанні обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

Залежно від темпів розвитку компанії (темпів зростання її прибутку, продажів, активів) можуть бути:

- стратегія суперзростання або гіперзростання, до них відносять компанії, які протягом 10 років набирають високі темпи розвитку і досягають сумарних продажів на суму понад 1 млрд дол.<sup>30</sup> або займають домінуюче становище на ринку;
- стратегія динамічного зростання, коли компанія входить до групи лідируючих компаній за темпами розвитку, але домінуючого становища не займає. Обов'язкова умова — це перевищення середніх темпів зростання ринку і прискорення темпів розвитку;

<sup>28</sup> L.W.Rue, P.G.Holland. Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. — N.Y.: Mac Graw Hill, 1989.

<sup>29</sup> Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний // “Эмитент. Существенные факты, события, действия. N42(173) 2006” Электронный ресурс: [Режим доступа]: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.

<sup>30</sup> R.Cartright. Strategies for Hypergrowth. Capstone Publishing, Oxford, 2002.

— стратегія стрибкоподібного зростання (стрибка), коли компанія раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку;

— стратегія помірного зростання означає адаптацію компанії до середніх темпів зростання ринку;

— стратегія повільного зростання означає збільшення економічного потенціалу компанії, темпи її розвитку нижче ринкових можливостей і середніх темпів збільшення ринку;

— стратегія уповільнення зростання, коли відбувається зростання економічних показників прибутку, продажів, активів в абсолютному значенні, але при цьому темпи збільшення цих показників у порівнянні з минулими періодами знижуються. Така стратегія може бути пов'язана як із вичерпанням можливостей самої компанії, так і зі зниженням потенціалу розвитку ринку, досягнення нею зрілості і насичення.

**Стратегії стабілізації, захисту і виживання** застосовуються великими корпораціями, які уже домінують на даному ринку та спрямовані на збереження ринкової ніші і частки ринку. У цих умовах головне завдання — пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують корпорації, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості життєвого циклу товару (ЖЦТ), а власники та менеджери в цілому задоволені станом своєї компанії.

**Стратегії скорочення** мають головною метою звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які завдають їй збитки. У цих умовах прибутку компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона несе збитки. Завдання менеджерів полягає в радикальній зміні компанії, її повної реорганізації, зміні видів діяльності, переході до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу.

Зростання, стабілізація і скорочення фірми можуть реалізовуватися різними способами за допомогою стратегій наступного рівня (табл. 1).

В існуючих підходах до класифікації стратегій, такі стратегії, як інтеграція, диверсифікація та деякі ін. відносять або до класу стратегій зростання, або захисту, або стабілізації. Але насправді багато хто із стратегій третього рівня мають багатоцільовий характер. Як видно з рис. 1, вони можуть бути використані як для зростання компанії, так і для стратегій захисту або скорочення. Найбільш універсальні в цьому сенсі стратегії диверсифікації та реінжинірингу, які можуть застосовуватися в будь-яких умовах.

Таблиця 1

## СПОСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

Види корпоративних стратегій	Способи реалізації стратегії
<b>Стратегія зростання</b>	<p>— <b>концентрації</b> — зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що виробляють таку ж продукцію, концентрація на основі розвитку ринку — збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку продукту — підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів;</p> <p>— <b>інтеграції (пряма і зворотна)</b>, іноді її називають вертикальна інтеграція, означає зростання контролю компанії над споживачами і постачальниками, за рахунок придбання або створення компаній, що знаходяться у верхньому і нижньому ланці технологічного ланцюга виробництва і збуту. Якщо купуються або створюються компанії верхніх ланок, наприклад, споживають її продукцію або послуги, це називається прямою інтеграцією або, наприклад, металургійний завод купує завод з виробництва автомобілів. Якщо купуються або створюються компанії нижніх ланок технологічного ланцюжка, це стратегія зворотної інтеграції. Наприклад, компанія купує фірму, яка постачає напівфабрикати;</p> <p>— <b>диверсифікація</b> — передбачає виробництво товарів і послуг, що відрізняються від її базових. Розрізняють зв'язану та незв'язну диверсифікацію. Стратегія зв'язкової диверсифікації означає виробництво нових товарів і послуг прямо або побічно аналогічних базовим. Незв'язна диверсифікація означає виробництво товарів і послуг, абсолютно не пов'язаних з основою діяльністю компанії. Приклад незв'язної диверсифікації: компанія з виробництва машинобудівного устаткування відкриває виробництво харчових продуктів. Незв'язну диверсифікацію також називають конгломеративною. Якщо компанія розширює своє виробництво в нові області, але її товари і послуги залишаються близькими до базових, говорять про концентровану диверсифікацію;</p> <p>— <b>TQM</b> (Всеохоплюючий менеджмент якості) — стратегія розвитку компанії на основі висування якості продукції і послуг у якості головної мети та пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку. Стратегія підвищення якості пронизує всю компанію від керівництва до рядових виконавців. Кожне нововведення оцінюється, насамперед, з точки зору його впливу на зростання якості продукції та послуг. Рівень якості контролюється щодня. Головним завданням персоналу компанії в умовах TQM є перехід до нульового рівня браку. У компанії розробляється складна система внутрішнього планування, контролю та регулювання якості продукції на всіх етапах її створення, від вибору постачальників до поставок клієнтам. Здійснюється безперервна підготовка персоналу і періодично проводиться аудит якості всієї компанії та її підрозділів;</p> <p>— <b>стратегія репозиціонування</b> — ґрунтується на зміні позиції продукту в свідомості споживачів за рахунок реклами, зміни його деяких властивостей, ціни. У результаті продукт переміщується з одного сегмента в інший. Ця стратегія відображає принцип переходу на більш високі позиції в новому сегменті. Якщо продукт не може добитися лідерства в своєму сегменті, він може стати одним з лідируючих у нових сегментах;</p> <p>— <b>кастомізація</b>, передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристик споживачів. Кастомізація має різні форми. Так, вона може здійснюватися у вигляді залучення споживачів до участі у виробництві продукту або послуги, шляхом індивідуального підбору компонентів товару або послуги, залучення до дизайну кінцевого продукту</p>

## Закінчення табл. 1

Види корпоративних стратегій	Способи реалізації стратегії
<b>Стратегії стабілізації, захисту і виживання</b>	<p>— <b>реінжиніринг</b> — передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу. Ревізії і сумніву піддаються всі продукти і послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета — створити нові, ефективніші виробництво, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми компанії, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато компаній не можуть отримати ефект від його використання, тому що не ризикують йти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний. Але навіть окремі результати є вражаючими. Наприклад, замість 10–15 днів на поставку продукції з моменту отримання замовлення, багато компаній після реінжинірингу скоротили цей час до 3 днів, різко зменшили витрати. Після проведення успішного реінжинірингу компанії можуть стати лідерами ринку;</p> <p>— <b>реструктуризація</b> — зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних і непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок у керуванні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20–40 %, часто приходять нові власники і менеджери, створюється нова структура компанії, більш проста, економічна і продуктивна;</p> <p>— <b>припинення інвестицій</b> — ця стратегія заснована на припиненні інвестицій у розвиток компанії та її підрозділів, із компанії витягуються прибутки та готують її до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати і компанія втрачає ринкову позицію, немає можливості залучити інвестиції;</p> <p>— <b>злиття</b> — ця стратегія побудована на об'єднанні компаній. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія набуває форми <b>поглинання</b> або <b>захоплення</b>, коли одна компанія з метою усунути конкурента набуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в глобальній економіці, коли угоди і фінансові операції укладаються з різко збільшеними швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання з іншого боку вважається неетичним засобом конкурентної боротьби;</p> <p>— <b>приєднання</b> — одна або кілька компаній припиняють свою діяльність з передачею всіх прав і обов'язків існуючої компанії</p>
<b>Стратегії скорочення</b>	<p>— <b>банкрутство</b> — ця стратегія застосовується компаніями, що знаходяться в складному фінансовому становищі та не може розрахуватися повністю за своїми боргами, її беруть в облогу кредитори. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд отримати відстрочку виплати боргів і заморожування вимоги кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість компанії отримати перепочинок і підвищити свою ефективність;</p> <p>— <b>ліквідація</b> — остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації компанія повністю позбавляється активів, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторів. Стратегія ліквідації має сенс для компаній в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.</p>

Диференціація сьогодні є одним із головних чинників досягнення стратегічної конкурентної переваги, але водночас це і найбільш ризикована стратегія. Справа в тому, що стратегії зростання якості та диференціації, як правило, вимагають великих витрат на дослідження, проектування, розробку, ринкове тестування, маркетинг та зміни в технології виробництва. Якщо ці стратегії виявляються невдалими, компанія може втратити частину ринку і навіть стати банкрутом. Тому на практиці більшість компаній прагне проводити зважену стратегію зростання якості і одночасного обмеження витрат.

Диференціацію легше проводити на сегментах ринку з низькою еластичністю попиту, там, де немає конкуренції з виробниками, що знижують ціну. Як правило, це сегменти клієнтів з високими вимогами до якості.

Найскладніше визначати стратегію для клієнтів з еластичними попитом і високими вимогами до якості. У цій зоні конкуренція найгостріша і клієнтам часто пропонується величезний вибір практично однакових за якістю і близьких за цінами груп товарів і послуг різних виробників, що розрізняються лише окремими функціями. У таких сегментах ринку складно однозначно вибрати ту чи ту генеричну стратегію і слідувати їй, так як конкуренти миттєво відреагують і використовують слабке місце. Наприклад, компанію, що проводить стратегію диференціації, вони можуть почати тіснити, знижуючи ціни, а компанію, що робить акцент на низьких витратах за рахунок зниження якості, будуть витісняти, проводячи агресивні маркетингові стратегії і підвищуючи свою якість.

Було б неправильним вважати, що завжди існує лише один шлях вирішення стратегічних проблем, шляхом вибору стратегій одного виду. І. Ансофф у принципах стратегічного управління навів гіпотезу багатоелементності, яка відкидає припущення про те, що один якийсь компонент управління, будь то ключові менеджери, структура, культура чи система є головною умовою успіху. Навпаки, успіх компанії — результат взаємодії і взаємодоповнення кількох ключових елементів (хоча за певних умов один або кілька компонентів можуть переважати над іншими)<sup>31</sup>.

Розробка і вибір стратегії — складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів і наборів рекомендацій. Цей процес не може бути стандартизований, як створення технічних виробів. Тільки нестандартна, творча стратегія дозволяє домогтися лідерства на ринку.

### **Динамізм та світові тенденції глобальних корпоративних стратегій**

<sup>31</sup> Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Теория и практика менеджмента). — С. 402.

У середині 1980-х років формуються глобальні корпоративні стратегії, які реалізуються переважно шляхом злиттів і поглинань. Протягом тривалого часу це дозволяло ТНК отримувати стратегічні активи інших фірм, монополізувати ринки, досягати ефекту синергізму, збільшувати розміри і диверсифікувати ризики, розширювати фінансові можливості реалізації особистих інтересів вищого менеджменту тощо<sup>32</sup>.

Міжнародні злиття і поглинання (M&A), особливо за участю транснаціональних корпорацій (ТНК), які витрачають величезні кошти для захоплення фірм в інших країнах, — це, на сьогоднішній день, безумовний аспект глобалізації. Нині такі угоди — це форма прямих іноземних інвестицій; за обсягами залучених коштів вони значно випереджають інвестиції у нові підприємства (*greenfield investments*). У різних галузях компанії перетворюються на холдинги, безупинно здобуваються активи компаній, відбуваються реорганізації й збільшення міжнародних корпорацій<sup>33</sup>.

Більшість угод злиття та поглинання заключають індустріально розвинені країни, збільшується їхня роль і для країн, які розвиваються (найчастіше у формі придбань, тому що злиття з місцевими фірмами трапляються рідко). Найактивніше ці процеси розгортаються в країнах Західної Європи і США, меншою мірою — в Азії і Латинській Америці.

Пожвавлення інвестиційних процесів у четвертому кварталі 2010 року, підтверджують, що стрімке падіння в 2008 та 2009 році зупинилося, і процес інвестиційної глобалізації триває.

На рис. 3 проілюстровано потоки прямих іноземних інвестицій і міжнародних злиттів і поглинань, як важливого компоненту прямих іноземних інвестицій. За підрахунками аналітиків інвестиції у вигляді злиттів і поглинань мали сягнути близько 670 млрд дол. США наприкінці 2010, що є 6 % зростанням в порівнянні з 2009 роком. Таким чином було зафіксовано зростанням активності міжнародних угод злиття та поглинання з 2007 року, в порівнянні з 21 % падінням у 2008 році та 53 % у 2009 р.<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> Кальченко Т.В. Імперативи системної взаємодії у формуванні глобальної економіки. — Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д.е.н. за спеціальністю 08.00.02 — Світове господарство і міжнародні економічні відносини. — Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. — К., 2007. — 32 с. — С. 19.

<sup>33</sup> Сычев В., Кокшаров А. Время сливаться / В.Сычев, А. Кокшаров // Журнал “Эксперт”. — 2004. — 10 февраля. Електронний ресурс: режим доступу: [www.expert.ru](http://www.expert.ru).

<sup>34</sup> International investment limps into 2011/ OECD investment.



Рис. 3. Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій і міжнародних угод злиття та поглинання, 2000 – 2010 рік<sup>35 36</sup>

Враховуючи тенденції щодо угод злиття та поглинання, а також те, що вони є значною часткою міжнародних потоків прямих інвестицій, їх скорочення у 2010 році прогнозувалося лише на рівні 8 %. У будь-якому разі таке зниження можна розцінювати як значне досягнення – у 2009 році потоки прямих іноземних інвестицій скоротились на 19 % у 2008 і на 43 % у 2009 році (рис. 4)<sup>37</sup>.

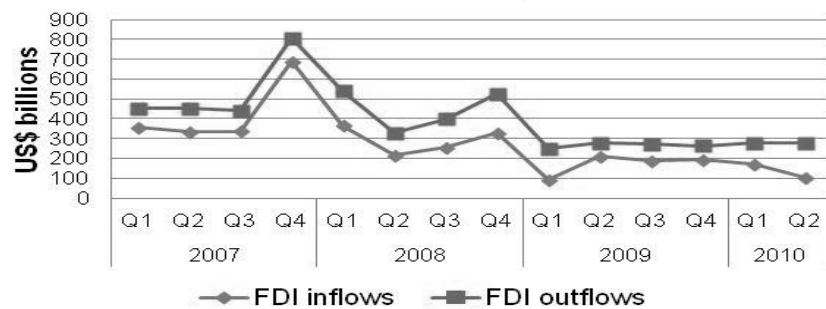


Рис. 4. Щоквартальні притоки та відтоки прямих іноземних інвестицій в країнах ОЕСР, 2007 – 2010<sup>38</sup>

Зростання обсягу угод зі злиття та поглинання за підсумками 2010 року вперше з 2007 року, можна назвати початком нового багаторічного циклу злиттів і поглинань, в якому роль ринків, що розвиваються, стає помітнішою.

За даними *Reuters*, обсяг оголошених злиттів і поглинань 2010 року зріс майже на 20 % до \$ 2,25 трлн. За попередніми підра-

<sup>35</sup> OECD calculations using data from Dealogic.

<sup>36</sup> OECD international direct investment database.

<sup>37</sup> International investment limps into 2011/ OECD investment.

<sup>38</sup> OECD international direct investment database.



хунками, частка ринків, що розвиваються, у світовому обсязі склала рекордні 17 %. Найбільше угод припало на енергетичний сектор<sup>39</sup>.

На думку експертів *the Economist* низька вартість запозичень, рекордно великі запаси готівки, прагнення економік розвиватися швидше, а також позитивна реакція ринків на велику кількість злиттів у 2010 році повинні спонукати компанії до укладання все більшої кількості операцій у майбутньому.

За даними провідного агентства з фінансової аналітики *Dealogic*, США залишались лідером з угод злиття та поглинання у 2010 році (рис. 5).

Американські компанії стали об'єктом більш ніж 9,676 угод вартістю \$ 894 млрд дол. у порівнянні з 7,338 угодами вартістю \$ 797,1 млрд у 2009. Великобританія займала друге місце за вартістю угод, проте за кількістю угод це місце посідав Китай. Найбільша кількість угод злиття та поглинання була здійснена у галузі фінансів, натомість за вартістю угод лідером можна вважати нафтову промисловість. У загальному підсумку в 2010 році в світі було здійснено угод злиття та поглинання на суму 2.8 трлн дол. США (рис. 6), що є відчутним позитивним трендом порівнюючи з 2,3 трлн дол. США в 2009 році.

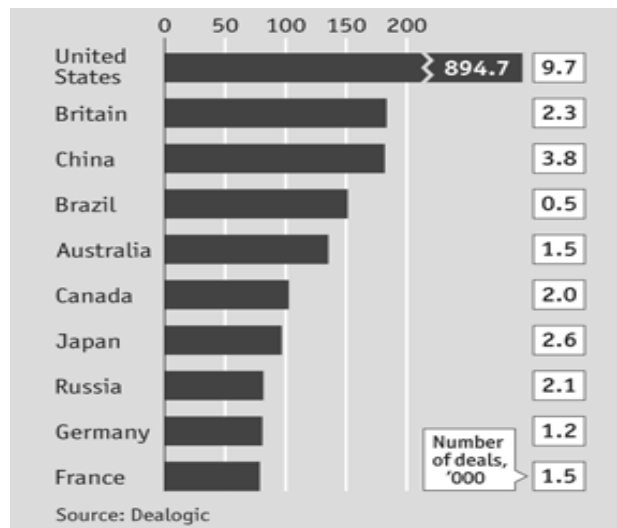


Рис. 5. Вартість угод злиття та поглинання у 2010 році, за країнами, млрд дол. США<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.economist.com/node/17851583?story\\_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000](http://www.economist.com/node/17851583?story_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000).

Після зтяжної кризи в минулому році нарешті на глобальному інвестиційному ринку відбулось помітне поживлення. Зокрема останній квартал 2010 року, за звітами інвестиційних банків, відзначився такою кількістю угод, якої ще не було після розгортання фінансової кризи. Причому такий різкий сплеск, або як його ще називають, нова хвиля злиттів і поглинань, для аналітиків і досі не є занадто очевидною тенденцією, оскільки консолідація компаній потребує чималих гарантій стабільності, які не притаманні сучасному посткризовому інвестиційному середовищу.

Багато аналітиків схильні називати поживлення на ринку угод злиття та поглинання нерозважливим. Проте незважаючи на макроекономічну нестабільність, все ж таки ряд факторів можуть вказувати на наявність сприятливих передумов щодо зростання кількості угод злиття та поглинання<sup>41</sup>:

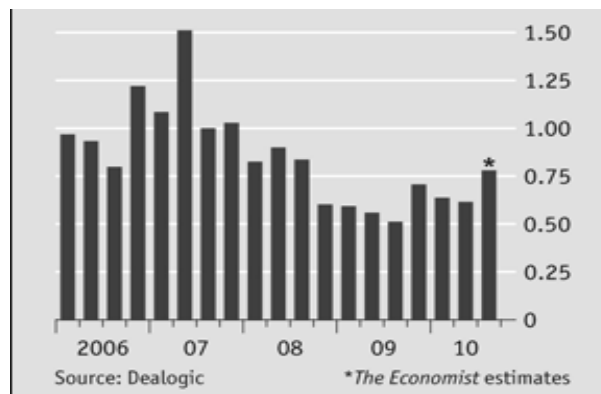


Рис 6. Вартість світових угод злиття та поглинання у 2006–2010 рр., трлн дол. США, 2006–2010<sup>42</sup>

— по-перше, потенційні покупці мають надмірні запаси фінансових ресурсів. Корпорації як у США, так і в Європі під час кризи створили чималі резерви. Якщо ці резерви не будуть витрачені, інвестори вимагатимуть збільшення дивідендів або розпочнуть розпродавати акції;

— по-друге, жорсткі економічні умови допомогли багатьом корпораціям зміцнити свої позиції з точки зору ринкової частки та ринкової капіталізації.

<sup>40</sup> Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.economist.com/node/17851583?story\\_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000](http://www.economist.com/node/17851583?story_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000).

<sup>41</sup> Waiting for a wave. A flurry of deals makes bankers salivate/ the Economist: New York. — Aug 26th 2010.

<sup>42</sup> Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.economist.com/node/17851583?story\\_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000](http://www.economist.com/node/17851583?story_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000).

Останнім часом країни, що розвиваються, набувають усе більшої ваги як джерело міжнародних інвестицій у вигляді злиттів і поглинань. Так їх частка у глобальних потоках міжнародних інвестицій зросла з 1 % у 2001 до близько 20 % у 2010 році. При чому велика частка інвестиційних потоків розподіляється саме між країнами, що розвиваються, і така ситуація стимулює країни ОЕСР також у них інвестувати.

На рис. 7 зображено частку угод злиттів і поглинань, що надходять з країн, що розвиваються, а також частку угод, що надходять з країн ОЕСР до країн, що розвиваються. У 2010 більш ніж 50 % або 31 млрд дол. США інвестицій у вигляді угод злиття та поглинання відбулись між країнами, що розвиваються. Тільки 20 % або 75 млрд дол. США інвестицій у вигляді угод злиття та поглинання надійшли з країн ОЕСР до країн, що розвиваються.

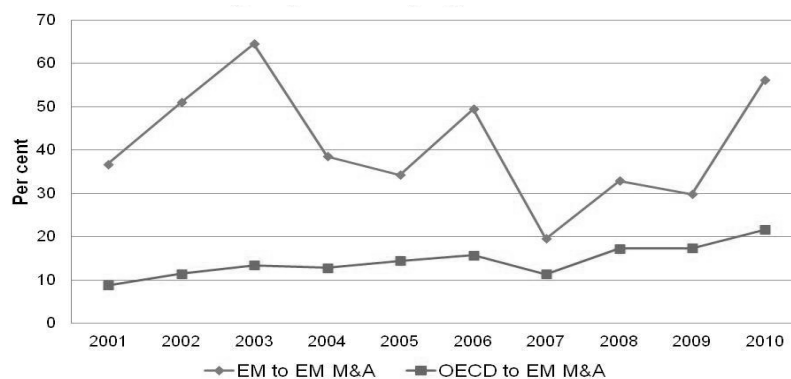


Рис. 7. Частка угод злиття та поглинання між країнами, що розвиваються та між країнами ОЕСР<sup>43</sup>

Згідно з результатами нового дослідження Центру досліджень ринку злиття і поглинання (*Mergers and Acquisitions Research Centre, MARC*) при бізнес-школі *Cass Business School*, що входить до складу університету *City University London*, Азія стає регіоном з найбільш сприятливими умовами для глобальних угод злиття і поглинання (M&A) за межами традиційних західних ринків. Індекс зрілості ринку M&A (*M&A Maturity index*), розроблений MARC на замовлення “Ернст енд Янг”, забезпечує оцінку і ранжування 175 країн за ступенем активності їхніх ринків M&A.

Очолують рейтинг традиційні для угод M&A ринки, такі як Канада, Великобританія, США і Японія, що не дивно. Проте особливо гарні результати продемонстрували Малайзія, Ізраїль і

<sup>43</sup> OECD calculations using data from Dealogic.

Чилі, що найчастіше пов'язано з характерними особливостями цих країн. Наприклад, Чилі посідає 24-е місце, а вплив політичних факторів оцінено в 1,4 бала. Таку ж кількість балів отримали Великобританія і США.

Один з найнесподіваніших висновків цього дослідження полягає в тому, що існує тенденція до збільшення кількості угод М&А в періоди посилення політичної нестабільності, але тільки в країнах з перехідною економікою. Проте політичні умови та розвиток технологій практично не мають помітного впливу на кількість угод М&А на зрілих ринках, де ключову роль грають соціокультурні фактори<sup>44</sup>.

Азія стає регіоном з найсприятливішими умовами для угод М&А після Північної Америки та Західної Європи. Південна Корея, Сінгапур і Гонконг отримали таку ж кількість балів, як Австралія і Німеччина, що свідчить про досягнення ринками М&А в цих країнах стадії зрілості.

Незважаючи на високі темпи зростання останнім часом і економічну міцність Китаю, індекс показує, що потенціал ринку злиттів і поглинань цієї країни ще не розкрився. При детальнішому вивченні даних видно, що, незважаючи на високі бали, отримані Китаєм за більшістю критеріїв, такі чинники, як політична стабільність і регулювання, оцінені в 3,0 і 3,3 бала відповідно. Це свідчить про те, що хоча ринок Китаю і віднесений до категорії зрілих, набрані Китаєм бали ставлять його на найвищі позиції у групі країн з перехідною економікою.

У міру того як ситуація на ринках починає трохи стабілізуватися, зростає важливість угод злиття та поглинання як інструменту, що використовується компаніями з метою підвищення темпів зростання. Для багатьох компаній це вимагає вивчення нових ринків у пошуках можливих об'єктів придбання. Труднощі в цій сфері пов'язані з отриманням достовірної інформації про регіональні ризики і можливості. Інвестори часто говорять про країни БРІК як про одну "групу". Однак існують помітні відмінності в економічних умовах Бразилії та Росії, а також культурні особливості в Індії та Китаї. Успіх угод злиття та поглинання залежить від розуміння та оцінки пов'язаних з ними ризиків і можливостей. Інвесторам слід уважно вивчити всі аспекти, перш ніж приступати до укладання угод.

Окрім географічної складової злиттів і поглинань аналітики Boston Consulting Group пропонують розглянути прогнози щодо якісної структури угод у 2011 році, складених на основі опитування

<sup>44</sup> Andree Kronimus and Alexander Roos /M&A Back to the new reality/A survey of companies merger and acquisitions plans for 2011.

топ-менеджерів провідних компаній. Таким чином можна виокремити наступні тенденції (рис. 8):

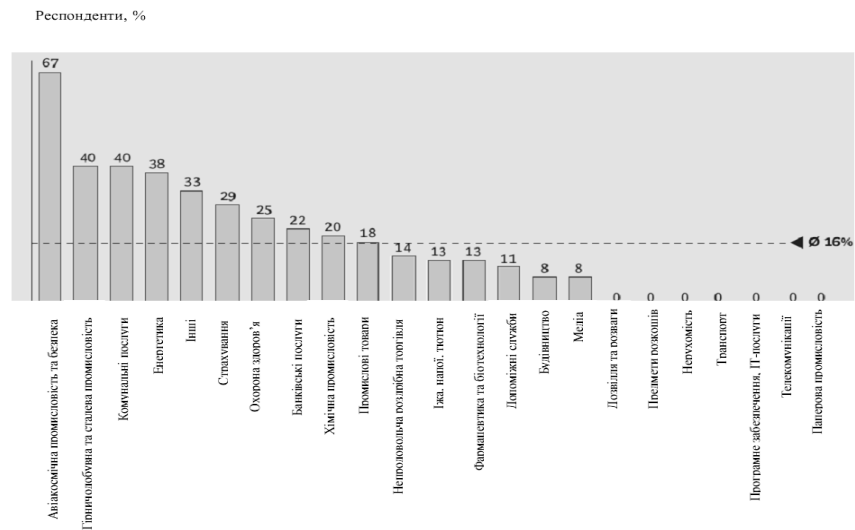


Рис. 8. Галузева структура компаній, що прагнули реалізувати масштабні угоди злиття та поглинання в 2011 році<sup>45</sup>

- близько однієї з шести компаній (16 %) мають намір у 2011 році здійснити принаймні одне масштабне поглинання бізнесу на суму більше ніж 500 млн євро;
- у компаній з ринковою капіталізацією більш ніж 5 млрд євро шанси на здійснення угод злиття та поглинання вдвічі вищі за середні (31 %);
- середні підприємства, в основному ті, ринкова капіталізація яких коливається між 5 та 20 млрд євро, підвищили свої сподівання значним чином: 30 % сподіваються здійснити великі угоди в 2011, у порівнянні з 19 % у 2010;
- згідно з проведеними дослідженнями основними галузями здійснення великих угод у 2011 році будуть: аерокосмічна та оборонна, гірничодобувна та сталеливарна, енергетична, страхування, охорона здоров'я, банківська та хімічна.

Незважаючи на оптимістичні прогнози щодо кількості угод у 2011 році, компанії залишатимуться досить обережними. Іншими словами, топ-менеджмент обиратиме найменш ризиковані способи консолідації, що не передбачатимуть трансформації біз-

<sup>45</sup> Andree Kronimus and Alexander Roos /M&A Back to the new reality/A survey of companies merger and acquisitions plans for 2011.

нес-моделей. Зокрема горизонтальні поглинання між основними конкурентами галузі стануть одним з найпопулярніших способів злиття та поглинання (рис 9). Більш ніж три чверті компаній (76 %) вважають угоди даного типу найбільш релевантними в сучасних умовах, у порівнянні з 68 % у минулому році. Інші типи угод також набули більшої популярності, зокрема:

- збільшиться кількість угод з метою скорочення витрат до 25%, у порівнянні з 19 % у минулому році;
- до 20 % зросте кількість угод з метою створення спільних підприємств (10 % у 2010 році).



Рис. 9. Прогнозовані типи злиттів і поглинань у 2011 році<sup>46</sup>

Угоди злиття та поглинання з метою трансформації бізнес моделі стали менш популярними ніж у 2010 році. Зокрема кількість угод з метою впровадження інновацій впаде з 29 % до 18 % у 2011 році. Кількість вертикальних інтеграцій також знизиться з 21 % до 15 %. Угоди спрямовані на диверсифікацію у інших галузях є привабливими лише для 11 % компаній.

У звіті VCG проаналізовані основні бар'єри, що в 2011 році стали перешкодами на шляху до реалізації угод злиття та поглинання (рис. 10).

Насамкінець, надзвичайно важливим є питання щодо того, якими ж у 2011 році будуть основні мотиви, що спонукатимуть компанії злиття та поглинання. Як показують опитування, основним мотивом до злиття та поглинання на даний момент слугує мотив зростання. Хоча мотив зниження витрат залишатиметься вагомим у 2011 році, все-таки домінуючими будуть угоди, що сприятимуть збільшенню обсягів продажу компаній. Зокрема розширення пропозиції продуктів и послуг буде досить популярним мотивом (більше 59 %). Доступ до нових споживачів та каналів збуту (35 %), експансія нового регіону

<sup>46</sup> Andree Kronimus and Alexander Roos /M&A Back to the new reality/A survey of companies merger and acquisitions plans for 2011.

(32 %) займають відповідно друге та третє місце серед найпопулярніших мотивів. Угоди з метою заощадження коштів — 4 місце (28 %), тоді як мотив реструктуризації є привабливим лише для 9 % компаній (рис. 11).

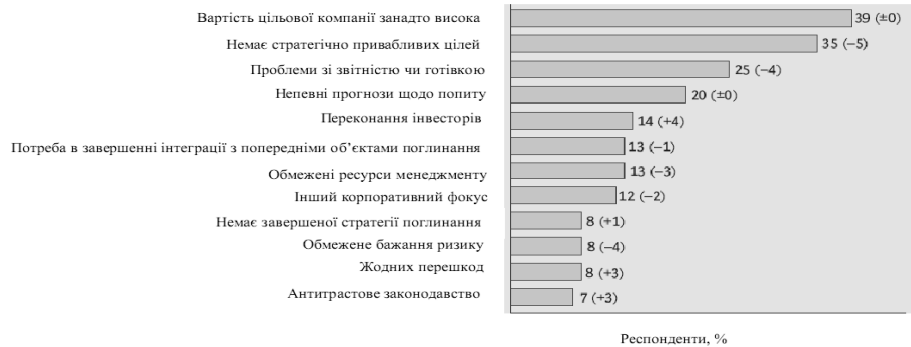


Рис. 10. Основні бар'єри на шляху здійснення угод злиття та поглинання, у 2011 р.<sup>47</sup>

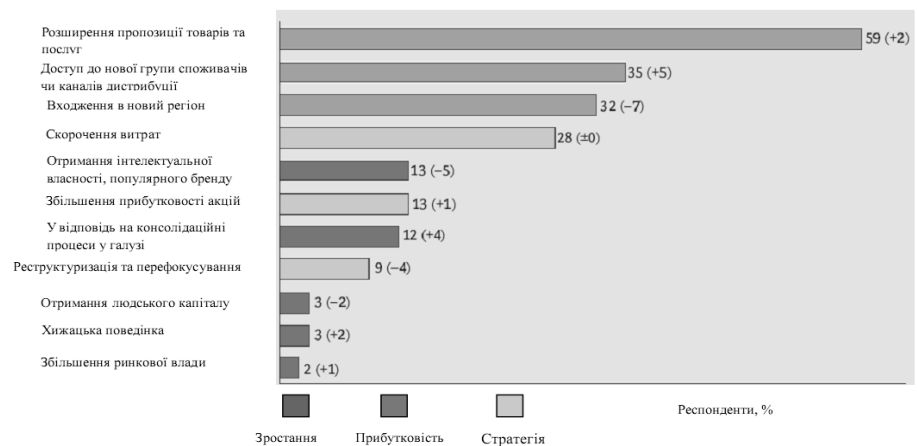


Рис. 11. Основні мотиви злиттів і поглинань у 2011 році<sup>48</sup>

Підсумовуючи все вище сказане, можна охарактеризувати основні тенденції сучасних злиттів і поглинань:

<sup>47</sup> Andree Kronimus and Alexander Roos /M&A Back to the new reality/A survey of companies merger and acquisitions plans for 2011.

<sup>48</sup> Andree Kronimus and Alexander Roos /M&A Back to the new reality/A survey of companies merger and acquisitions plans for 2011.

- незважаючи на незмінність країн-лідерів за кількістю та вартістю угод щодо злиття та поглинання, все більшої ваги набувають ринки країн, що розвиваються;

- збільшується не тільки частка країн, що розвиваються в загальному обсязі угод злиття та поглинання, але й загальна кількість і масштабність угод між ними;

- у 2011 році, незважаючи на відлуння кризи, досить популярними вважаються масштабні угоди;

- основними галузями здійснення великих угод у 2011 році були: аерокосмічна та оборонна, гірничодобувна та сталеливарна, енергетична, страхування, охорона здоров'я, банківська та хімічна;

- найбільшими бар'єром щодо злиття та поглинання були завищена оцінка компаній і відсутність привабливих об'єктів злиття та поглинання;

- у 2011 році домінуючими були угоди, що сприяли збільшенню обсягів продажу компаній.

### **Висновки**

Розробка та вибір стратегії — складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів і наборів рекомендацій. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності ТНК. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії, вибору способів її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку.

У мультибізнесових компаніях (багатопрофільних, диверсифікованих, що виробляють різнотипну продукцію) застосовують п'ятирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць, конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії.

Залежно від характеру розвитку компанії видами корпоративних стратегій вважаються: стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії захисту. Такий підхід дає можливість гнучко використовувати ті чи ті можливості окремих стратегій і відповідає реальним умовам їх застосування. Для кожного виду корпоративних стратегій існують відповідні способи їх реалізації.

Глобальні корпоративні стратегії реалізуються переважно шляхом злиттів і поглинань. Міжнародні злиття і поглинання (M&A), особливо за участю ТНК, на сьогоднішній день — безумовний аспект глобалізації. Нині такі угоди — це форма прямих іноземних інвестицій; за обсягами залучених коштів вони значно випереджають інвестиції у нові підприємства (greenfield investments).



У міру того, як ситуація на ринках починає трохи стабілізуватися, зростає важливість угод злиття та поглинання як інструменту, що використовується компаніями з метою підвищення темпів зростання. Для багатьох компаній це вимагає вивчення нових ринків у пошуках можливих об'єктів придбання.

### Список літератури

1. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
2. *Довгань Л.Є., Каракай Ю. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. — 440 с.
3. *Жаліло Я.* Теорія і практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. Жаліло. — К., 2009, НІСД. — 336 с.
4. *Кальченко Т. В.* Імперативи системної взаємодії у формуванні глобальної економіки. — Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д.е.н. за спеціальністю 08.00.02 — Світове господарство і міжнародні економічні відносини. — Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. — Київ, 2007. — 32 с. — С. 19.
5. Кодекс Бусидо. Хагакурэ. Сокрытое в листве. — М.: Эксмо, 2003. — 432 с.
6. *Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А.* Корпоративная стратегия: ресурсный подход: Пер. с англ. / [Пер. с англ.: Ю. Кострубов] — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2007 — 400 с.
7. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст] / [Л. І. Федулова та ін.]; за ред. Л. І. Федулової ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. — К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. — 811 с.
8. *Кох Р.* Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. сангл. / Р. Кох. — СПб. : Питер, 2004. — 2-е изд. — 320 с.
9. *Куликов Л. М.* Основы социологии и политологии: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 336 с. — С. 211.
10. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с. — С. 12.
11. *Македон В.В.* Стратегії формування інтегрованих структур міжнародних корпорацій у результаті злиття і поглинання/Електронний ресурс [Режим доступу]: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ/2011\\_1/Makedon.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2011_1/Makedon.htm).
12. *Маленков Ю.А.* О классификациях стратегий компаний// “Эмитент. Существенные факты, события, действия. N42(173) 2006” Електронний ресурс: [Режим доступу]: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.
13. *Мескон М. Х., Альберт М.* Основы менеджмента: Пер с англ. — М: Дело, 1993. — 702 с. — С. 257.
14. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Теория и практика менеджмента).

15. *Портер М.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер; Пер. з англ. А. Олійник і Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
16. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства: Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с. — С. 132.
17. *Стеченко Д. М., Жигалкевич Ж. М., Тимошенко Н. Ю.* Аспекти формування структури корпоративної стратегії / Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Stechenko\\_311.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Stechenko_311.htm).
18. Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с. — С. 252–253.
19. *Сунь-Цзы.* Трактат о военном искусстве. — М.: ООО “Издательство АСТ”, 2002. — 558 с.
20. *Сычев В., Кокшаров А.* Время сливаться / В. Сычев, А. Кокшаров // Журнал “Эксперт”. — 2004. — 10 февраля. Электронный ресурс: режим доступу: [www.expert.ru](http://www.expert.ru).
21. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
22. *Andree Kronimus and Alexander Roos* / M&A Back to the new reality / A survey of companies merger and acquisitions plans for 2011.
23. *Cartright R.* Strategies for Hypergrowth. Capstone Publishing, Oxford, 2002.
24. *Chandler, A. D., Jr.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. — 455 с.
25. *Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck* The evolution of strategic management <http://www.mckinseyquarterly.com/>
26. International investment limps into 2011 / OECD investment.
27. OECD calculations using data from Dealogic.
28. OECD international direct investment database.
29. *Richard Lynch* Corporate strategy, Pitman Publishing, 1997.
30. *Rue L.W., Holland P.G.* Strategic Management: Concepts and Experiences. 2d ed. N.Y Mac Graw Hill. 1989.
31. Електронний ресурс: Режим доступу: [http://www.economist.com/node/17851583?story\\_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000](http://www.economist.com/node/17851583?story_id=17851583&CFID=168483589&CFTOKEN=82327000).
32. Waiting for a wave. A flurry of deals makes bankers salivate / the Economist: New York. — Aug 26th 2010.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2012