

УДК 65.012

Кліпкова О. І.,

к.е.н., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Актуальність статті полягає у необхідності формування нових орієнтирів бізнес-стратегій вітчизняних промислових підприємств, що сприятиме зростанню ефективності їх діяльності та забезпечення синергічного ефекту від злиття мікроцілей для досягнення мети діяльності. Метою статті є аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування бізнес-стратегій промислових підприємств. Застосовано аналітичні та експертні методи дослідження, що дозволяють у повній мірі висвітлити шляхи досягнення поставленої мети. В статті зазначено складові бізнес-стратегій металургійних підприємств США, ЄС, Китаю, Японії та України, здійснено їх порівняльну характеристику, наведено тенденції світового ринку металургійної промисловості. Проаналізовано основні види завдань, що має на меті вирішити нова форма бізнес-стратегії промислового підприємства, зокрема в частині формування корпоративної культури та корпоративного духу, що виступає суттєвою відмінністю зарубіжних та вітчизняних бізнес-стратегій.

Ключові слова: стратегія, бізнес-стратегія, стратегічне планування, зарубіжний досвід формування бізнес-стратегій.

Klipkova O. I.,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE OF DEVELOPING BUSINESS STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. The topicality of the article lies in the need to create new guidelines for business strategies of domestic industrial enterprises, which will increase the efficiency of their activities and provide a synergistic effect of merging microgoals to achieve the purpose of the activity. The purpose of the article is to analyze the foreign and domestic experience of developing business strategies of industrial enterprises. Analytical and expert research methods are used to fully reflect the ways of achieving the goal. The article determines the components of business strategies of metallurgical enterprises of the USA, the EU, China, Japan and Ukraine, their comparative characteristics, as well as the tendencies in the world market of metallurgical industry. The main types of tasks are analyzed, which a new form of business strategy of the industrial enterprise must implement, in particular in the part of the formation of corporate culture and corporate spirit, which act as essential distinction between foreign and domestic business strategies.

Keywords: strategy, business strategy, strategic planning, foreign experience of business strategies development.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-15>

Постановка проблеми. Створення цінності підприємства у XXI столітті вимагає створення узгодженого, комплексного підходу до чотирьох викликів мікро- та макросередовища, а саме:

- розробки бізнес-моделі для створення цінностей;
- контролю ризику в умовах невизначеності;
- управління компанією як портфелем активів;

– використання інформації як комунікативного засобу з внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Поточні зміни також відобразатимуть еволюцію ділових пріоритетів:

1. Відхід від стратегії зростання продаж до стратегії зростання гудвілу для акціонерів.
2. Відхід від концепції орієнтації на продукт у напрямі орієнтації на споживача та його пріоритети.

3. Перехід від використання прибутку як основного джерела фінансування розширеного відтворення на підприємстві.

4. Відхилення від орієнтації зусиль підприємства на зростання частки ринку до їх спрямування на зростання його вартості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналізу окремих аспектів формування бізнес-стратегії присвячені праці таких науковців: Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін.

Постановка завдання. Основним завданням, яке поставлене при написанні статті, є аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування бізнес-стратегій промислових підприємств на прикладі металургійних концернів країн, які мають першість на ринку виробників сталі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Термін “стратегія” почав з’являтися періодично в 1960-х роках, але лише в 1980-х роках став ключовим поняттям в управлінському середовищі. Стратегію варто трактувати як постійний процес підготовки та проведення заходів, спрямованих на досягнення бажаної мети, з урахуванням існуючих умов, конкретного місця та часу. З’ясовуючи змістовне наповнення поняття “стратегія”, можна виокремити два підходи, далі іменовані телеологічним підходом та підходом для прийняття рішень. Згідно з цими підходами стратегія підприємства розуміється як: довгострокові цілі компанії та такі напрями діяльності та розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей (телеологічний підхід) та потік рішень, що формують довгострокові структурні, якісні та кількісні зміни в конкретних умовах середовища компанії (підхід до прийняття рішень).

Стратегія розвитку компанії - це спосіб, яким вона має намір реалізувати місію та стратегічні цілі, відображає напрями та масштаби розвитку компанії. Він вибирається із стратегічних варіантів і представляє стратегічний вибір на рівні підприємства.

Стратегія розвитку на рівні підприємства полягає, по-перше, у визначенні того, чи буде компанія зосереджена на одному бізнесі або двох або більше. По-друге, стратегія компанії визначає напрями, масштаби зростання та розвиток компанії.

У випадку спеціалізованої компанії, що випускає один вид продукції або послуг, бізнес-стратегія визначає її діяльність у сфері розробки, розвитку та проникнення на ринок, а також концепцію конкурентної діяльності. У випадку з компанією, що складається з окремих стратегічних одиниць, стратегія розвитку полягає у визначенні діяльності, яку компанія провадить, та розподіленні ресурсів організації між цими складовими.

Стратегічне планування як методика підготовки корпоративних стратегій зазнало невдачі. Слід зазначити, що такі фіаско пов’язані з тим, що планувальники часто потрапляють у три пастки:

1. Консервативний характер планування (напрями систематизації роботи підприємства з

використанням існуючих ресурсів, а не заміною існуючих категорій новими).

2. Планування призводить до боротьби за вплив на підприємстві (планувальники прагнуть зміцнювати свої позиції на підприємстві шляхом контролю та оцінки змін та обмеження ролі інших менеджерів у формуванні стратегії компанії).

3. Планування створює можливість контролю управління шляхом порівняння планів із результатами (це створює ілюзію контролю майбутнього, припускаючи, що план містить правильну стратегію та перетворює план у самоціль).

Вивчаючи зарубіжний досвід розробки та реалізації бізнес-стратегій промислових підприємств, варто зазначити, що польські підприємства стикаються з завданням бути готовими працювати на єдиному європейському ринку та стикнутися з тиском конкуренції на його теренах [1]. Щоб забезпечити зростання своєї ділової активності в аспекті реалізації пріоритетів бізнес-стратегії, польські підприємства повинні:

- використовувати фінансовий ринок для збільшення вартості компанії;
- створювати інтегровані зв’язки між бізнес-функціями та процесами;
- забезпечувати зростання ефективності використання активів;
- побудувати систему бізнес-процесів, орієнтованих на обслуговування клієнтів;
- враховувати скорочення життєвого циклу не тільки продукції, а й активів;
- створити комунікативні зв’язки споживачів із постачальниками;
- здійснити сегментацію ринку відповідно до очікувань клієнтів;
- підвищити значущість знань та зобов’язань працівників [2].

Ринкові умови, а також ризик, що виникає при веденні ділової активності, спонукає підприємства переорієнтувати систему управління на пошук та формування стратегії, яка дозволяє реалізувати конкретні цілі, а також пристосовуватися до динамічних умов бізнесу.

Якщо зосередити свою увагу на одній із найбільших експортно орієнтованих галузей промисловості – металургії, то доцільно зауважити, що сьогодні в умовах загострення конкурентної боротьби на світовому ринку чорних металів, яка посилюється в результаті трансформації світового ринку та впливу глобальної економічної кризи, одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності металовиробників можуть стати бізнес-стратегії злиття та поглинання [3]. При цьому операції по злиттю чи поглинанню можна здійснювати як зі стратегічними партнерами, так і з прямими конкурентами підприємства.

Виробництво та споживання металів у світі постійно зростають. За останні 20 років їх щорічне світове споживання практично подвоїлося, оскільки метали й у XXI ст. продовжують залишатися основними конструкційними матеріалами. Така тенденція пов’язана зі збільшенням інфраструктури і будівельної діяльності; в середньому темп зросту

споживання в останні роки становив 3%. Найбільші споживачі сталі – країни, що розвиваються: країни Перської затоки, Латинської Америки, Азії та Африки. Частка продукції, виготовленої з використанням чорних і кольорових металів, зараз становить 72-74 % ВВП держав.

Характеризуючи роль і значення індустріального сектора, багато дослідників звертають увагу і на той факт, що в сучасній світовій економіці склалася неоднозначна ситуація. Міжнародний обмін носить архаїчний для постіндустріального суспільства характер, повністю асиметричний галузевій структурі світової економіки. Водночас світовий ВВП в умовах сьогодення формується, головним чином, за рахунок сфери послуг (64 % у 2007 році), міжнародна торгівля здійснюється за допомогою обміну в основному промисловою продукцією (в вартісному вираженні – близько 72 %).

Промисловість - найважливіша і технічно досконала галузь матеріального виробництва, що має вирішальний вплив на рівень економічного розвитку суспільства. На промислових підприємствах створюються знаряддя праці, засоби виробництва і предмети споживання [4].

Без сумніву, слід ще раз згадати про домінуюче значення торгівлі промисловою продукцією на світовому ринку і у зовнішньоекономічній діяльності багатьох держав, а також про зростання питомої ваги промислових виробів в експорті багатьох країн світу, в т.ч. тих, що розвиваються.

З метою означення основних орієнтирів бізнес-стратегій промислових підприємств для порівняльної характеристики обрано металургійні концерни та холдинги, різні за місцем походження та етнічно-культурними особливостями засновників, зокрема:

холдинг “Метінвест” (Україна), концерн “U. S. Steel” (США), “ArcelorMittal” (Люксембург), “Baosteel Group Corporation” (Китай) та “JFE Holdings” (Японія). Вибір зазначених підприємств здійснено на основі вияву тенденцій виробництва сталі у світі [5] (рис. 1).

На підприємствах США для розроблення та реалізації бізнес-стратегії створюється управлінська структура, що не збігається з організаційною структурою фірми. Основною ланкою цієї системи є стратегічні зони господарювання, що включають виробничі відділення за такими ознаками: спільність ринків збуту, однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розроблення, виробництва і реалізації; наявність порівнянних за профілем і потенціалом конкурентів. Кількість СЗГ у компаніях США значно менше кількості виробничих відділень.

Для прикладу при формуванні та реалізації основних пріоритетів бізнес-стратегій на японських підприємствах важливу роль відіграють взаємовідносини материнської компанії з її філіями і дочірніми компаніями. Особливо це стосується визначення цілей розвитку, які диференціюються залежно від характеру діяльності підконтрольних компаній (табл. 1).

Також успішно варто вважати стратегію, спрямовану на використання та впровадження інновацій, тобто створення репутації інноваційного лідера. На японських підприємствах, які успішно функціонують, близько 21 % продажів припадає на нові товари, розроблені за попередні п'ять років, що забезпечує їм 23 % прибутку [6].

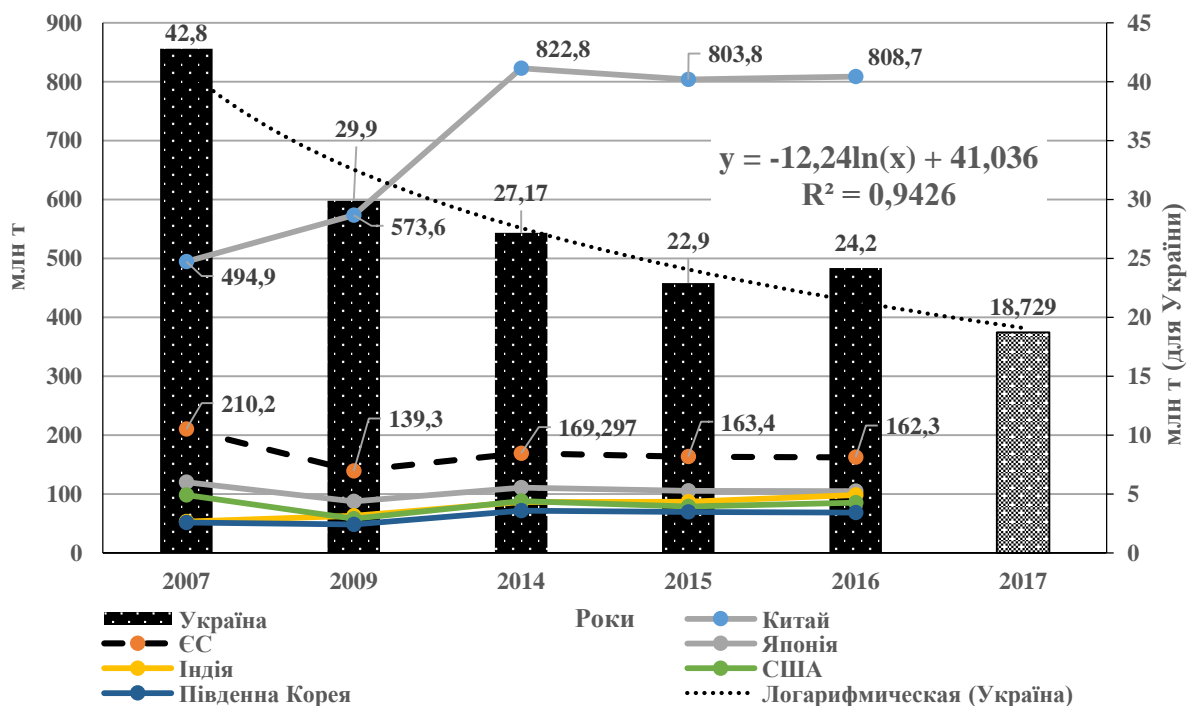


Рис. 1. Обсяги виробництва сталі за країнами-лідерами металургійної промисловості

Таблиця 1

Бізнес-стратегії конкурентів на глобальному ринку металургійної промисловості

«U. S. Steel» (США)	«Metinvest» (Україна)	Baosteel Group Corporation (Китай)	«ArcelorMittal» (Люксембург)	«JFE Holdings» (Японія)
<p>1. Створення стійкої конкурентної переваги з незмінною спрямованістю на створення цінності, задоволення потреб клієнта, забезпечення якості, оптимізації структури витрат та створення інновацій.</p> <p>2. Використання дивідендно-нованого підходу "Шляху Карнет", сприятиме підтриманню балансу в справах, поділяючи особливу увагу на прощових коштах, ліквідності та фінансовій гнучкості [8].</p>	<p>1. Вихід на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі.</p> <p>2. Розширення популярності з виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізної сировини.</p> <p>3. Створення та підтримка культури безперервних поліпшень.</p> <p>4. Зміцнення позицій на стратегічних ринках</p> <p>5. Збільшення обсягів продукції на внутрішньому та регіональному ринках [9].</p>	<p>1. Корпоративна місія: стати топовим виробником сталі, технологій та послужливим послугою світу.</p> <p>2. Корпоративне бачення: – стати лідером у технології заліза та сталі, – здобути першість у "зеленій промисловості";</p> <p>– стати корпоративною моделлю для спільного розвитку персоналу та корпоративної культури.</p> <p>3. Основні цінності: Цілісність і синергія.</p> <p>4. Прагнення реалізувати три трансформаци: 4.1. З заліза та сталі до матеріалів. 4.2. Від виготовлення до сервісу. 4.3. Від Китаю до світу.</p> <p>5. Покращення можливостей у чотирьох галузях: 5.1. Технічне керівництво. 5.2. Сервіс перш за все. 5.3. Управління навколишнім середовищем. 5.4. Інтеграція виробництва та фінансування [10].</p>	<p>1. Виробництво безпечної та надійної сталі (діловий підхід характеризується стійким розвитком, ефективністю та повагою до людей та навколишнього середовища).</p> <p>2. Задоволення всіх зацікавлених сторін у випуску металопродукції необхідної якості, кількості та асортименту, забезпеченні стійкого розвитку, підтримці та зміцненні позицій на освоенних ринках збуту та завоюванні нових.</p> <p>3. Збільшення масштабів діяльності за рахунок поглинання підприємств у Мексиці, Канаді, Німеччині, Казахстані та інших країнах. Купівлі збанкрутілих державних підприємств в країнах з дешевою робочою силою і сировиною [11].</p>	<p>1. Виробництво сталевих виробів за рахунок використання світових виробничих та технологічних можливостей (JFE Engineering використовує передові технології, щоб забезпечити високоякісні інженерні продукти та послуги, що користуються для людей, так і для компанії. JFE Shoji Trade управляє торгівлею JFE Group, розвиваючи нові ринки та створюючи додаткову цінність).</p> <p>2. Можливість реалізації працівниками свого повного потенціалу незалежно від національності та етапі.</p> <p>3. JFE надає клієнтам рішення, які поєднують високоякісні продукти та послуги з підтримкою світових технологій (рішення JFE допомагають суцільствам досягти сталої зростаючої, зберігати ресурси та захищати довкілля).</p> <p>4. JFE прагне стати по-справжньому відмінною компанією, максимально розширюючи свої універсальні можливості, керуючись своїми корпоративними цінностями "Виклик духу, гнучкості та щирості" та корпоративним баченням "сприяння суцільству є найвищими технологіями в світі" [12].</p>

ЛІТЕРАТУРА

Особливостями “Baosteel Group Corporation” (Китай) є прагнення стати і бути лідером у галузі, такі настрої переважають в усіх складових корпоративної бізнес-стратегії. Щодо внутрішніх орієнтирів, то наголос робиться на “Цілісність та Синергію”, що ще раз і вкотре запевняє про необхідність формування у межах цілей корпоративного управління корпоративної чи організаційної культури, важливість сприйняття працівника не лише як одного з факторів виробництва, але як невід’ємної, рушійної сили для зростання позицій підприємства на ринку.

В цілому основними заходами бізнес-стратегії промислових підприємств у ЄС визначено: завершення формування єдиного ринку; завершення розробки загальноєвропейських продуктивних стандартів; лібералізація системи державних закупівель; усунення будь-яких національних кількісних обмежень; формування цілісного правового поля для бізнесу; стимулювання розбудови загальноєвропейських енергетичних, транспортних та телекомунікаційних мереж; проведення відкритої зовнішньоторговельної політики, яка базується на міжнародних нормах. Також визначено чотири головні виклики для європейської промисловості, а саме: глобалізацію, зростання вартості праці та капіталу, необхідність поширення технологічних інновацій, а також важливість і необхідність вдосконалення людського капіталу [7].

В цілому орієнтири бізнес-стратегій порівнюваних підприємств схожі за складовими: орієнтацією на клієнта та на пошук кращих оптимальних методів виробництва та розподілу продукції. Відмінність полягає у деякій орієнтації зарубіжних підприємств на задоволення інтересів зацікавлених осіб та формування, реалізацію та впровадження елементів корпоративної культури.

Формування корпоративного духу на підприємстві чи в об’єднанні підприємств забезпечує додаткові ефекти в їх діяльності через розуміння місії та цілей кожним працівником.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В результаті проведених досліджень можна прийти до висновку, що орієнтирами формування бізнес-стратегій сучасних промислових підприємств на прикладі металургійних концернів та холдингів виступають орієнтація на виробництво безпечної, високоякісної продукції, нейтралізація негативного впливу їх діяльності на стан навколишнього середовища та створення масштабного та стабільного “скелету” корпоративної культури, яка покликана забезпечити поєднання цілей різних рівнів задля досягнення мети діяльності підприємства та створення умов для розвитку особистих та професійних якостей працівників.

Вітчизняні бізнес-стратегії, незважаючи на адаптацію орієнтирів на якісну продукцію та на екологізацію зацікавлених у діяльності підприємств осіб, мають деяку прогалину в створенні базової корпоративної культури, що на прикладі зарубіжного досвіду забезпечувало б ширший спектр ефектів від діяльності.

1. Dzienniak S. Polski przemysl stalowi / S. Dzienniak. Hutnicza Izba Przemyslowo-Handlowa. – 2015. – 54 s.

2. Karpuś P. Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem / P. Karpuś // Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska., Oeconomia. – 2003. – № 37. – S. 397-414.

3. Лазарева Л. І. Злиття та поглинання як альтернативи конкурентної стратегії металургійних підприємств України / Л. І. Лазарева // Фінансова система України. Наукові записки. – 2011. – Вип. 16. – С. 176-181 (Серія “Економіка”).

4. Родионова И. А. Мировая экономика: индустриальный сектор / И. А. Родионова. – М. : Российский университет дружбы народов, 2010. – 608 с.

5. Горошкова Л. А. Особливості інтеграційних процесів у металургії світу / Л. А. Горошкова, Н. А. Кулагин // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1 (5). – С. 145-148 (Серія “Економічні науки”).

6. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України / А. І. Гнатенко // Теорія та практика державного управління. – 2017. – № 2(57). – С. 1-7.

7. Вітер І. І. Стратегічні орієнтири промислової політики ЄС у XXI столітті / І. І. Вітер // Стратегія розвитку України. – 2015. – № 1. – С. 32-42.

8. Сайт “U. S. Steel” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.ussteel.com/>.

9. Сайт “Метінвест” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.metinvestholding.com/ua>.

10. Сайт “Baosteel Group Corporation” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.baosteel.com/group_en/contents/2880/39991.html.

11. Сайт “АрселорМіттал” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ukraine-arcelormittal.com/index.php?id=418>.

12. Сайт “JFE Holdings” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.jfe-holdings.co.jp/en/company/history/index.html>.

REFERENCES

1. Dzienniak, S. (2015), Polski przemysl stalowi, Hutnicza Izba Przemyslowo-Handlowa, 54 s.

2. Karpuś, P. (2003), Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska., Oeconomia, № 37, s. 397-414.

3. Lazareva, L. I. (2011), Zlyttia ta pohlynannia yak alternatyvy konkurentnoi stratehii metalurhiinykh pidpriemstv Ukrainy, Finansova sistema Ukrainy. Naukovi zapysky, vyp. 16, s. 176-181.

4. Rodyonova, Y. A. (2010), Myrovaia ekonomyka: industryalni sektor, Rossyiskyi unyversytet druzhby narodov, M., 608 s.

5. Horoshkova, L. A. and Kulahyn, N. A. (2010), Osoblyvosti intehratsiinykh protsesiv u metalurhii svitu,

Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, № 1 (5), s. 145-148.

6. Hnatenko, A. I. (2017), Aktualni pytannia zaprovadzhennia stratehichnoho pidkhodu v menedzhment pidpriemstv Ukrainy, Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, № 2(57), s. 1-7.

7. Viter, I. I. (2015), Stratehichni oriientyry promyslovoi polityky YeS KhKhI stolitti, Stratehiia rozvytku Ukrainy, № 1, s. 32-42.

8. Sait "U. S. Steel", available at : <https://www.ussteel.com/>.

9. Sait "Metinvest", available at : <https://www.metinvestholding.com/ua>.

10. Sait "Baosteel Group Corporation", available at : http://www.baosteel.com/group_en/contents/2880-39991.html.

11. Sait "ArcelorMittal", available at : <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=418>.

12. Sait "JFE Holdings", available at : <http://www.jfe-holdings.co.jp/en/company/history/index.html>.