

КОРПОРАТИВНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

© Ганченко О.Я., 2007

Розглянуто теоретичні засади корпоративної конкурентоспроможності великих компаній та інструменти управління, якими можна забезпечити її підвищення як на рівні корпорації, так і на рівні окремих структурних підрозділів, що конкурують між собою за показниками своєї фінансової або бухгалтерської звітності, та визначено шляхи її підвищення.

Theoretical principles of corporate competitiveness of large companies and instruments of management are considered. Due to them, it is possible to provide its increase both at the level of corporation and at the level of separate structural subdivisions which compete between itself on the indexes of the financial or book-keeping reporting, and determine the ways of its increase.

Постановка проблеми

Під час розвитку ринкових відносин необхідною є зміна сформованих стереотипів господарювання і характер управління. За умов жорсткої конкурентної боротьби та мінливих умов внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства повинні якомога швидше реагувати на зміни, які відбуваються в їхньому оточенні. Прискорення цих змін, поява нових потреб і позицій споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, несподіваних можливостей для його ведення, які відкриваються завдяки досягненням науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим швидке одержання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна значення людських ресурсів, а також інші причини призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Уявлення про значення і місце стратегічного управління підприємством, зміст управлінської діяльності і методи її здійснення неодноразово зазнавали істотних змін з того часу, коли управління почали розглядати як особливий вид діяльності. Погляди на управління розвивалися в міру того, як розвивалися суспільні відносини, змінювався бізнес, удосконалювалася технологія виробництва, з'являлися нові засоби зв'язку і обробки інформації. Відповідно до змін й ускладнень ринкового середовища та умов функціонування підприємств змінюються методи та практика стратегічного управління, яке з часом стає вже обов'язковим інструментом менеджменту компанії. Відстежуються стратегії розвитку компаній-конкурентів, коригуються і вдосконалюються свої. Так, всі відомі нафтові компанії світу змінюють свої стратегії розвитку на користь створення великих конкурентоспроможних компаній об'єднанням їх активів, створенням нових структурних підрозділів (з інноваційних технологій; з освоєння альтернативних джерел енергії, щоб з нагромадженням досвіду перевести свою головну діяльність переважно в цей сектор тощо), зміни організаційних структур управління.

У цих умовах актуальною стає проблема оцінки корпоративної конкурентоспроможності компанії як з позиції переліку показників, що її відображають, так і з позиції впливу на неї тих процесів, що відбуваються у компанії. Саме це зумовлює актуальність теми цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед значної кількості підходів щодо трактування та оцінки корпоративної конкурентоспроможності компанії, за значних відхилень у системах побудови довгострокових цілей компанії можна виділити певні групи показників, які створюють умови вирішення питань щодо оцінки корпоративної конкурентоспроможності компанії на ринку – це її частка на ринку, обсяг продажів та динаміка розвитку, рівень капіталізації. Показники, що характеризують ступінь охоплення споживачів продукцією компанії, досліджені загалом непогано. Однак показники, що стосуються оцінки вартісної компоненти (норми прибутку, продуктивність праці, виробництва доданої

вартості, які впливають на визначення вартості компанії на ринку) досліджені недостатньо. Ці дві групи показників в умовах досконалої конкуренції діють загалом взаємопротилежно, оскільки збільшення ціни реалізації продукції знижує ступінь задоволення споживачів, що сприяє зменшенню певного продукту на ринку. Тому за цих умов (з причини неможливості досягнення взаємно протилежних цілей) оцінка конкурентоспроможності стає достатньо проблематичною. Однак в умовах реальної конкуренції, де значний вплив здійснює фактор монополізації, залежно від зростання частки компанії на ринку вона може істотно впливати на цінову ситуацію. У результаті процес досягнення двох головних цілей перетворюється з пошуку компромісу на процес досягнення конкурентних переваг, що в умовах монопольного становища на ринку являє собою забезпечення корпоративної конкурентоспроможності. Ці процеси характерні для вітчизняного нафтогазового ринку, де джерелом корпоративної конкурентоспроможності є внутрішньо корпоративна конкуренція, що ґрунтується на внутрішньо фірмовій. У таких великих корпоративних структурах процеси забезпечення корпоративної конкурентоспроможності не досліджували, або досліджені недостатньо. Це й зумовило головні завдання дослідження.

Постановка цілей

Метою роботи є визначення корпоративної конкурентоспроможності, яке ґрунтуватиметься на формуванні переліку показників і критеріїв, які можна прийняти в основу визначення такої конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу

Внутрішньокорпоративна форма конкуренції виникла ще в 20-ті роки в деяких великих американських автомобільних та нафтогазових компаній і ґрунтувалась на факті існування так званої управлінської конкуренції, коли вище керівництво деяких компаній впроваджувало ефективну систему координації такої корпоративної конкуренції через систему керівних органів та комітетів компанії. Однак з часом, а особливо із розвитком дивізіональних структур управління, виникла особлива специфіка щодо підходів в оцінці тих результатів діяльності компанії, які залежать від дій керівництва, а не зумовлені зовнішніми факторами [1]. Значні ускладнення в процедуру оцінки вносить також існування вертикальної інтеграції між окремими структурними підрозділами, коли їхня продукція під час технологічного ланцюжка переробки як напівфабрикату проходить інші структурні підрозділи, зумовлюючи різні рівні накладних витрат у різних структурних підрозділах та можливі підходи щодо внутрішньофірмового (трансфертного) ціноутворення.

Найузагальненішим показником щодо оцінки конкурентоспроможності є розмір його обороту, який визначається вартістю реалізованих споживачеві продукції та послуг. Однак у разі трансфертних підходів до ціноутворення визначення розміру обороту ускладнюється, оскільки виникає проблема визначення внутрішньофірмового обороту, що здійснюється між структурними підрозділами на основі внутрішньофірмових цін.

До показників корпоративної конкурентоспроможності необхідно зарахувати також показники видатків виробництва (абсолютні та відносні). Якщо до абсолютних показників належать собівартість продукції, витрати на матеріали та комплектуючі, заробітна плата, амортизація тощо, то до відносних видаткових показників необхідно зарахувати частку авансованого капіталу в обороті, частку запасів на складі в загальній вартості їх споживання (матеріалів та напівфабрикатів), коефіцієнти, що характеризують ефективність використання різних видів виробничих ресурсів (частка прибутку на вкладений капітал, частка валового та чистого прибутку в обороті підприємства, частка доданої вартості у видатках на заробітну плату тощо).

На корпоративну конкурентоспроможність компанії впливають як процеси централізації, так і децентралізації (що й призвело до виникнення трансфертних внутрішньофірмових цін на продукцію). Вперше ці процеси відбувались в США, коли в 30–40 роки рівень централізації компаній був таким високим, що координація діяльності їхніх структурних підрозділів вимагала значніших витрат порівняно з доходами від зростання самих корпорацій. Тоді ці компанії масово розпочали децентралізацію, шукаючи нові шляхи оптимальної структури компанії: “структура повинна оптимально проектуватися з урахуванням завдань, що стоять перед корпорацією” [2].

Сьогодні ця сама проблема характерна для вітчизняних великих корпоративних структур, коли рівень вартості великої компанії не відповідає сумарній вартості її окремих структурних одиниць, які здійснюють самостійну діяльність. Це свідчить про відсутність синергічного ефекту,

заради чого й створюються великі корпоративні структури. Помічені тенденції свідчать про неефективність функціонування великих холдингових компаній у певних сферах діяльності.

Розвиток управлінської думки обертається навколо трьох явищ – завдань, людини і управлінської діяльності. Для початкової стадії розвитку вчень про управління, коли закладалися основи сучасного уявлення про управління, був характерним акцент на одне з цих явищ. Пізніше, з поглибленням знань і зі зміною характеру управління усе більшого розвитку почав набувати синтетичний підхід, який об'єднує ці та інші явища бізнесу у єдине і органічне ціле. На відміну від підходів до управління, в яких головним є завдання, людина, або адміністрування (управлінська діяльність), для “синтетичних” підходів характерним є погляд на управління як на різнопланове, комплексне явище, яке змінюється і пов'язане із внутрішнім і зовнішнім оточенням безліччю зв'язків. Саме такий підхід покладено в основу методології стратегічного управління .

Внаслідок пошуку оптимальних поєднань завдань та функціональних структур управління виникають нові організаційні структурні форми в управлінні компаніями, тобто компанія постійно вдосконалює як свою структуру управління з урахуванням завдань, що знаходяться перед нею, так і забезпечує можливість швидко переналагоджувати свою діяльність – диверсифікувати бізнес. Отже, великі компанії постійно перебувають у стані хронічної реорганізації, постійно здійснюючи пошук досконаліших організаційних структур. З одного боку, це зумовлено вдосконаленням управлінського потенціалу підприємств завдяки використанню нових технічних засобів і методів управління, з іншого, зростанням інтелектуального потенціалу компанії, набуттям менеджментом компанії досвіду ринкових реформ і бажанням самовдосконаливатись. П.Друкер колись визначив стан “постійної організації” як кризу організації, що свідчить водночас про кризу теорії та практики управління [3]. На його думку, традиційні структури більше не відповідають вимогам сучасних великих промислових фірм, а нова ефективна структура, що відповідає запитам практики, ще не винайдена. Стрижневою ідеєю П.Друкера була ідея про виняткову роль і значення професійних менеджерів. Управлінська еліта, на його думку, є основою бізнесу і повинна відігравати провідну роль у розвитку як сучасного бізнесу, так і суспільства. Крім того, він висунув концепцію управління за цілями (МВО – management by objects).

Дослідження фахівців у сфері управління спричинили висновок, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних складових, зміна кожної з яких вимагає відповідної зміни інших шести. Ключовими складовими є:

1. Стратегія – це плани і напрямки дій, які визначають розподіл ресурсів, фіксують зобов'язання зі здійснення визначених дій у часі для досягнення поставлених цілей.
2. Структура – це внутрішня композиція організації, яка відбиває розчленування організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів і розподіл влади між ними.
3. Системи – це процедури і рутинні питання, які відбуваються в організації.
4. Штат – це важливі групи кадрів, які існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, рівнем освіти тощо.
5. Стель – це спосіб, за допомогою якого керівники управляють організацією, сюди ж належить і організаційна культура.
6. Кваліфікація – це відмітні можливості ключових людей в організації.
7. Розділені цінності – це сенс і зміст основних напрямків діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Відповідно до цієї концепції, тільки ті організації ефективно функціонують і розвиваються, в яких менеджери можуть утримувати в гармонії систему, яка складається з цих семи компонентів.

Втім, практику бізнесу і управління завжди виявляли складніше, глибше і різноманітніше, ніж відповідну теоретичну думку, відкриваючи перед дослідниками все нові риси і якості.

Перехід від лінійно-функціональної структури управління до дивізійної був спричинений зростанням диверсифікації бізнесу та складнощами в управлінні з одного центру несхожими й порівняно віддаленими підприємствами, що уповільнювало прийняття рішення. За умов дивізійної структури конфлікт інтересів виникає під час визначення стану самостійності відділень та їхньої відповідальності за корпоративні результати діяльності. Цей підхід передбачає певне дублювання функцій управління, що означає зростання апарату управління компанії, що в принципі виправдано через швидшу реакцію на зміни у ринковому середовищі. Однак під час розповсюдження великих інформаційних баз даних, програм їхнього обліку і контролю, які достатньо часто працюють без урахування взаєморезультатів, для забезпечення узгодженості в роботі та конкурентоспроможності проблема організації нової структури управління знову виступає на перший план.

Для забезпечення швидкого реагування на зміни середовища та в умовах зростання ролі інтелектуального фактора під час переходу до економіки знань для забезпечення корпоративної конкурентоспроможності компанії важливим стає реалізація такого підходу, коли менеджмент організації повинен забезпечити цілісність бачення процесу виробництва і споживання продукції організації (підприємства), а сам процес управління перетворюється на діалог співробітників під час виконання мети виробництва. Йдеться про створення мережі окремих команд виконавців, в якій одним виконавцям забезпечено доступ до результатів роботи інших. Отже, підтримується корпоративна конкурентоспроможність високотехнологічних підприємств, що працюють в Силіконовій долині [4]. Оскільки для України створення власного високотехпрому в межах інноваційної моделі економіки є престижним завданням, то в діючій структурі управління необхідно реалізувати спробу управляти часом у вигляді поєднання минулого (досвід, знання) і майбутнього (ідей, винаходів, перспективного бачення їх реалізації). Окремі команди виконавців починають ефективніше працювати як над оволодінням новими знаннями й досвідом, так і над вдосконаленням своїх цілей, планів та режимів роботи з метою забезпечення конкурентоспроможності, що й стимулює колективи до побудови структури управління за горизонтальною моделлю корпорації. Зрозуміло, що трансформаційні процеси в економіці, а також створення стратегічних альянсів та мереж ділового співробітництва, впливатимуть на нові організаційні форми конкурентоспроможності, забезпечуючи реалізацію її найефективнішої форми – віртуальної корпорації. У діючих великих корпоративних структурах в базових галузях економіки – холдингах, промислово-фінансових групах тощо, поєднання діючих організаційних структур управління має бути доповнене новими організаційними формами для підвищення їхньої корпоративної конкурентоспроможності, виділенням і організацією за таким принципом управління непрофільними бізнесами та активами.

Висновки

Визначені умови та процеси в управлінні визначатимуть конкурентоспроможність корпорацій найближчим часом. Для їх врахування потрібно забезпечити перехід до найефективніших організаційних структур управління, які згідно із наведеними показниками конкурентоспроможності дають змогу компаніям швидко реагувати на зміни ринкового середовища, поєднуючи головні критерії і показники ефективності з фактором часу. Провідне значення в становленні ефективного менеджменту та забезпеченні корпоративної конкурентоспроможності компанії має відігравати топ-менеджмент компанії, від якого значною мірою залежать як процедури оцінювання діяльності компанії, так і дієвість структур управління.

Перспективи подальших досліджень

Наші подальші дослідження стосуватимуться вивчення конкурентоспроможності невеликих підприємств, для яких фактор інформації та можливість її якомога швидшого отримання мають визначальне значення. Зокрема для таких підприємств найбільш конкурентоспроможною формою організації бізнесу може бути горизонтальна інтеграція на засадах побудови мережі колективів рівноправних виконавців проєктів та доведення їх роботи до споживачів менеджментом компанії.

1. Рыцарева Е. *От холдинга к корпорации* // *Эксперт*. – 1999. – № 45. 2. Жданова Л.И. *Организация и управление капиталистической промышленной фирмой*. – М.: Изд-во УДН, 1987. – С. 32–33; 3. Краснова В., Привалов А. *Новое – это хорошо структурированное старое* // *Эксперт*. – 2003. – № 12. – С. 45. 4. Кокишаров А., Кирьян П. *Торговцы будущим* // *Эксперт*. – 1999. – № 23.