

15. *General system theory: new approach to unity of science. Human biology* [Електронний ресурс] / [Bertalanffy L. von, Hempel G.G., Bass R.F., Jonas H.]. – 1951. – Режим доступу: [http://bib.tiera.ru/DVD-026/Bertalanffy_L.V._The_History_and_Status_of_General_Systems_Theory_\(1972\)\(en\)\(21s\).pdf](http://bib.tiera.ru/DVD-026/Bertalanffy_L.V._The_History_and_Status_of_General_Systems_Theory_(1972)(en)(21s).pdf).
16. Keller R. *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung*. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999.- 271 S
17. Krystek U. *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 17.* Wiesbaden, 1981.

Гудзь Елена Евгеньевна, Старинец Александр Георгиевич. Парадигма построения системы антикризисного управления предприятием. В статье рассмотрены дискуссионные вопросы теоретических, методологических и практических аспектов обоснования комплексного научного подхода к разработке парадигмы построения системы антикризисного управления предприятием, интегрирует концептуальные положения системного, ситуационного, компетентностного, процессного, функционального, поведенческого, ценностно-проектного, управленческого и стратегического подходов и на этой основе формирование контура элементов системы антикризисного управления предприятием, ее целей и задач.

Ключевые слова: антикризисное управление, предприятия, построение системы антикризисного управления.

Gudz Olena, Starinets Oleksandr. The paradigm of construction of the system of crisis management of enterprises. The article examines the controversial issue of theoretical, methodological and practical aspects of the justification of an integrated scientific approach to the development paradigm of building a system of crisis management, which integrates conceptual points system, situational, competence, process, functional, behavioral, project management and strategic approaches and on this basis, the formation of circuit elements of the system of crisis management, goals and objectives.

Keywords: crisis management, enterprises, building a system of crisis management.

УДК 334.4

Сьомкіна Т.В., д.е.н., професор,
Державний університет
телекомунікацій

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ

У статті розглянуті сучасні тенденції реалізації конкурентних переваг окремими структурними підрозділами і підприємствами сучасної корпорації, які дають можливість корпорації розвиватися в межах сучасного економічного середовища, що сформувалося в умовах інформатизації економічних ресурсів.

Ключові слова: конкурентні переваги, корпоративна структура, глобальне лідерство.

© Сьомкіна Т.В., 2017

Постановка проблеми. У сучасній економічній системі основним чинником формування конкурентоспроможності корпорації і реалізації конкурентних переваг її складових частин є наявність підприємств, здатних здійснювати комерційну і виробничу діяльність в глобальному масштабі. Здатність корпорації здійснювати правильні інституціональні перетворення і конструктивне сприяння розвитку складових частин корпорації все більше визначатиме якість конкурентоздатної структури сучасної економіки.

Об'єктивні процеси зростання ролі і значення корпоративного бізнесу і посилення гіперконкуренції сприяють посиленню наукового інтересу до дослідження інституціональних основ формування сучасних корпорацій, способів і характеру їх функціонування, нових економічних можливостей, результатів і наслідків їх діяльності на території національної держави. Необхідність уточнення причин, сучасних умов і напрямів розвитку сучасних корпорацій, їх ролі і значення в модернізації економіки і підвищенні її конкурентоспроможності і зумовили мету даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед робіт присвячених сучасним тенденціям корпоратизації економіки, питанням регулювання діяльності корпорацій слід зазначити праці: До. Бартлетта, З. Бжезинського, Дж. Бермана, Дж. Брайтвейта, П. Бакли, Р. Вернона, С. Гошала, Дж. Даннинга, П. Дикена, Ч. Киндльбергера, М. Кэссона, Р. Кэйвса, Т. Левитта, Дж. Маркузена, Д. Омэ, П. Ратленда, М. Портеру, До. Прахалада, М. Тейлора, С. Хаймера, С. Хантингтона, Г. Хаміла М. Шимаи, О. Уильямсона, С. Янга та інших.

Мета статті. При розгляді організаційних аспектів концепцій корпоратизації діяльності підприємств необхідно відмітити чинники, що за останні два десятиліття стали фундаментальною основою для сучасного розвитку корпорацій. Як відомо, сучасні корпорації є досить гнучкими і мобільними системами, здатними використовувати багато переваг глобалізації (у тому числі сучасні досягнення світового науково-технічного прогресу) в цілях реалізації своїх корпоративних інтересів. Так, сучасний технологічний прорив в галузі інформаційних технологій, з одного боку, послужив засобом і умовою для розвитку корпорацій, а з іншого, є безпосереднім результатом їх комерційної, інноваційної і виробничої діяльності. Наприклад, зміни, пов'язані з перетвореннями в сферах телекомунікаційних і інформаційних технологій модифікували сам алгоритм побудови і розвитку бізнес-стосунків в межах окремої корпорації.

Разом з розвитком інформаційного забезпечення сьогодні можна спостерігати і характерні видозміни в транспортному сполученні, що дозволило корпораціям істотно знизити як прямі, так і непрямі витрати виробництва, які впливали на збільшення об'ємів капіталізації. І це послужило основою для розширення кола стратегічних, трансграничних партнерств, кращого розуміння потреб і реалій ринку товарів і послуг, і як наслідок, появи корпоративного підходу «глобальної локалізації» [1].

Сучасний рівень розвитку цих процесів призвів до зміни форми і структури суб'єктів економічних стосунків, впливаючи на традиційне розуміння і стан галузевої конкуренції. Це спонукало корпорації до перегляду і консолідації управлінських механізмів разом з постійним пошуком і модифікацією своїх конкурентних переваг. Ця точка зору повністю співпадає з думкою Дж. Даннинга, який відмічає, що в сучасних умовах глобалізації і трансформації світової економіки подальший розвиток транснаціонального бізнесу вимагатиме усе нових підходів, поглядів і сценаріїв в управлінні корпораціями [2].

Усе це приводить корпорації до постійного пошуку і модернізації своїх технологічних можливостей, необхідності боротьби за інноваційне лідерство у своїй галузі, до створення стратегічних альянсів і інтеграції виробничих потужностей. Таким чином, процес вироблення стратегії конкурентоспроможності корпорації характеризується готовністю і орієнтацією компанії на мобілізацію будь-яких матеріальних і нематеріальних активів з метою створення максимально ефективної структури управління і організації. Так, наприклад, М. Паш і Р. Гриффін характеризують глобальну стратегію компанії за ознаками орієнтації на диверсифікацію своєї діяльності, закріплення на зарубіжних ринках через свої філії і поширення інновацій у своїх філіях [3].

Виклад основного матеріалу. Загалом, в літературі по стратегічному менеджменту, стратегією підприємства прийнято вважати процес визначення основних довгострокових завдань, цілей компанії, необхідних ресурсів для їх реалізації, а також вибір напрямів розвитку, підтримки і удосконалення конкурентоспроможності фірми у своїй галузі.

На думку американського ученого професора Х. Ансоффа стратегію компанії можна також визначити як комбінацію поточного і планованого розміщення ресурсів, і взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, але досліджувати цей процес необхідно на трьох різних рівнях. Першим рівнем є внутрішня стратегія фірми, яка регламентує питання управління, кадрового складу, соціальної відповідальності і засновницького або акціонерного устрою. Другим рівнем є корпоративна стратегія, що визначає такі напрями, як інвестиційна діяльність, злиття і поглинання, вертикальна, горизонтальна інтеграція та ін. Третій рівень характеризується бізнес-стратегією, він визначає способи боротьби з галузевими конкурентами, можливі варіанти виробничої, цінової і маркетингової політики [4].

Можна припустити, що кількість і складність змін технологічного порядку, небувалий конкурентний тиск і невизначеність, що збільшується, в сучасному економічному просторі, сприяли умінню корпорацій швидко реструктуризуватися і адаптуватися до будь-яких умов, незалежно від рівня стратегічно поставлених цілей і стану корпоративного середовища, в якому вони знаходяться. Таку ж позицію висловлює А. Мовсесян, вважаючи, що мобільну структуру, модульність, відкритість і здатність гнучкої зміни управлінських конфігурацій корпорації багато в чому запозичили зі своїх же інформаційних систем, і це, у свою чергу, дозволило їм стати менш жорсткими, менш ієрархічними і централізованими [5].

В цілому, цей процес побудови взаємин має на увазі інтеграцію, яка є визначальною характеристикою сучасного стану економіки. На наш погляд, можна виділити декілька основних форм інтеграції, які, з одного боку, зумовлюють стратегічний розвиток транснаціональних корпорацій, а з іншого формують зовнішнє економічне середовище. В основному, прояв коопераційних зв'язків з метою стратегічної співпраці на корпоративному рівні відбувається через процеси вертикальної і горизонтальної інтеграції в галузевій структурі корпорацій, а також через злиття і поглинання, субконтрактинг або утворення міжфірмових стратегічних альянсів. В результаті цього підвищується загальна інтегрованість між суб'єктами на макрорівні економіки, що підтверджується розвитком кластерів економічної активності, інтенсивнішою регіональною інтеграцією і появою економічних агломерацій, які проявляються у формі регіональної концентрації економічної діяльності підприємств.

Як відомо, вертикально інтегрована компанія в повному розумінні слова передбачає комбінацію контролю над власністю і контролю над ринковою поведінкою підприємств, що належать до різних стадій ланцюга створення доданої вартості. На практиці цей контроль над поведінкою компанії може здійснюватися в неакціонерних формах, тобто без контролю над власністю, в той же час, в холдингових структурах залежно від виду холдингу і способу управління, можлива і зворотна ситуація – контроль над власністю без контролю над ринковою поведінкою.

Проте, рішення про необхідність інтеграції досить неоднозначне, іноді, навіть більше стратегічно вигідною формою є «екстерналізація» або дезінтеграція діяльності компаній в структурі корпорацій. На думку М. Портера, «основним рушійним моментом при ухваленні стратегічного рішення про вертикальну інтеграцію представляється розуміння важливості і стратегічної значущості, вигідності і вартості вертикальної інтеграції, як в економічному сенсі, так і в загальному впливі на організацію в цілому» [6].

На сьогодні, все більшої популярності і поширеності серед сучасних корпоративних об'єднань набувають механізми міжнародних, трансграничних стратегічних альянсів в межах яких здійснюється: стратегічна інтеграція з постійним контактом вищого керівництва партнерів для вирішення стратегічних завдань; практична інтеграція, заснована на взаємодії середньої ланки менеджерів по проблемах спільної координації дій; оперативна інтеграція,

що забезпечує взаємний доступ рядових співробітників до загальних інформаційних ресурсів.

Крім того, існує також, так звана, культурна інтеграція, що припускає взаємне прагнення знаходити шляхи для подолання відмінностей в традиціях, мові та ін. Стратегічне значення цієї форми інтеграції дуже істотно, оскільки альянси вже не є лише інструментом зниження транзакційних витрат і витрат контролю, а прирівнюються до однієї з основних стратегій компанії, націлених на подолання недосконалості ринку.

Сам процес міжфірмових об'єднань, за своєю суттю, не нове явище, але масштаб, охоплення і склад учасників альянсів представляються досить неординарними. В ході одного з проведених досліджень в цій області було виявлено, що за останнє десятиліття, майже три чверті усіх стратегічних партнерств і альянсів полягали між конкуруючими фірмами, діючими на одному і тому ж ринку. У період з 2005 по 2015 роки кількість партнерських угод між корпораціями виросла в шість разів, складаючи 1,000 в 2005 і близько 7,000 в 2015 році. Зокрема, стратегічні альянси із загального числа усіх форм спільних підприємств налічували близько 62%, і склали 62,000 в чисельному вираженні [7].

Отже, стратегічний альянс, на наш погляд, можна визначити як формальну угоду між двома або більше компаніями з метою об'єднання зусиль і можливостей для вирішення конкретної комерційної, операційно-технічної проблеми або здійснення певного стратегічного завдання. У свою чергу, ця партнерська співпраця має на увазі обопільну відповідальність і розподіл усіх можливих ризиків, пов'язаних з ухваленням управлінських рішень в ході здійснення спільної діяльності. Необхідно також відрізнити поняття стратегічний альянс від іншої інтеграційної форми корпоративної взаємодії злиття компаній, що включає в себе подолання проблем і адміністративних бар'єрів, пов'язаних з доступом на певний ринок товарів і послуг; зниження ризиків при виході на іноземні ринки, освоєнні певних сегментів або запуску нових продуктів; надбання доступу до нових технологій, НІОКР, інших ресурсів в процесі співпраці; досягнення ефекту синергії, раціоналізації операційних процесів в ході організації і ведення спільної діяльності.

Загалом, за допомогою участі в стратегічному альянсі, організація може придбати, наприклад, комерційну інформацію, бізнес контакти, технологічні і фінансові засоби, управлінський досвід партнерської компанії, і тим самим нівелювати проблемні моменти у своїй організаційній структурі, внаслідок чого підвищити загальну конкурентоспроможність фірми на ринку.

І ще одною з найбільш сучасних інтеграційних форм корпоративної кооперації, відмічених в економічній літературі, являються «гнучкі бізнес мережі». Специфіка цієї інтеграційної конфігурації полягає значною мірою в незалежності тих елементів, що беруть участь в процесах створення доданої вартості продукції.

Більше того, справжній механізм корпоративної співпраці є новою організаційною формою, при якій, фірма здійснює свою практичну діяльність по принципу корпоративного розподілу праці. При цьому, усі стадії єдиного виробничого процесу розподілені між автономними бізнес структурами, об'єднаними за допомогою договірних стосунків навколо головного підприємства з контролюючими функціями. Такий вид взаємин між координуючою фірмою корпорації та іншими учасниками ринку, які діють самостійно і спеціалізуються тільки у своїй профільній сфері діяльності, дозволяє значно понизити витрати виробництва і добитися ефективнішого системного управління.

За останній час глобальною тенденцією серед багатьох корпорацій стала раціональна перебудова ланцюгів доданої вартості, в цілях скорочення кількості постачальників і їх заміни на один або декілька інтегрованих центрів постачань і дистрибуції. Іншими словами, сьогодні йдеться про зміни в структурі і організації ланцюга доданої вартості. До подібних інтеграційних тенденцій, сприяючих реалізації вищезгаданої політики, відносять: впорядкування ланцюга доданої вартості, контрактацію і субконтрактинг, створення системи перманентної підтримки складських запасів, а також здійснення практики «єдиного аутсорсингу». Це означає, що корпорації все більше прагнуть консолідувати ключові канали

закупівель сировинних продуктів в усій компанії з метою мінімізації витрат і скорочення ринкової влади і впливу постачальників. Усі вище перелічені тенденції, безумовно, відносяться до проявів процесів екстерналізації або квазіінтеграції учасників економічних стосунків.

Висновки. Таким чином, стрімкий ріст міжфірмових зв'язків, що спостерігається останнім часом, пояснюється експансією корпоративних гнучких бізнес мереж, які фактично більшою мірою, ніж традиційні виробничі корпорації, стали домінувати в сучасній економіці. Можна констатувати, що розвиток виробничих мереж як домінуючого способу координації промислової активності цілком змінює ринкову конкурентну політику і пошук конкурентних переваг компаній, що прагнуть до глобального лідерства. Взаємодія з ключовими партнерами на локальному ринку украй важлива для росту і прибутковості корпорацій, що ставить нові завдання перед її менеджментом і вимагає стратегічної гнучкості і створення додаткових ресурсів. В цілому, корпоративні взаємозв'язки грають значну роль в розвитку промислових кластерів і, отже, в промисловому і індустріальному розвитку економіки в цілому.

Список використаної літератури

1. Dicken P., *Global - Local Tensions, Firms and States in the Global Space-Economy // Economic Geography, 1994, Vol. 70, №2. - P. 121.*
2. Dunning J., *Location and the multinational enterprise - a neglected factor? Journal of International Business Studies, 1998. - P. 45.*
3. Stonehouse G. et al., *Global and Transnational Business: Strategy and Management, John Wiley & Sons, 2005, 2nd ed. - P. 158.*
4. Ansoff H.I., *Corporate strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York. 1965; Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: «Питер», 1999.*
5. Мовсесян А. *Транснационализация в мировой экономике: уч. пособие. М., 2011. - С. 91-92.*
6. Porter M., *Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors. 1980, New York The Free Press. - P. 67.*
7. Kang N., Sakai K., *International strategic alliances: their role in industrial globalisation. 2015, OECD STI Working Paper №5. - P. 13.*

Семкина Татьяна Витальевна. *Концептуальные основы формирования конкурентных преимуществ современной корпоративной структуры. В статье рассмотрены современные тенденции реализации конкурентных преимуществ отдельными структурными подразделениями и предприятиями современной корпорации, которые дают возможность корпорации развиваться в пределах современной экономической среды, сформировалось в условиях информатизации экономических ресурсов.*

Ключевые слова: конкурентные преимущества, корпоративная структура, глобальное лидерство.

Semkina Tetiana. *Conceptual bases of formation of competitive advantages of modern corporate structure. The article considers modern tendencies of realization of competitive advantages of separate structural subdivisions and enterprises of the modern Corporation, which enable corporations to evolve within the current economic environment, was formed in the conditions of Informatization of economic resources.*

Keywords: competitive advantages, corporate structure, global leadership.