

СИНЕРГІЧНА ОРІЄНТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ

ХИТРА О. В.

кандидат економічних наук

Хмельницький

Глобалізаційні тенденції в економіці висувають особливо високі вимоги до стратегії поведінки міжнародної корпорації на світовому ринку. Для багатьох підприємств основна проблема полягає вже не стільки в ефективному пристосуванні до різноманітних умов зовнішнього середовища, а у використанні ефектів масштабу, синергічних ефектів від міжнародної діяльності. Відтак, основне завдання стратегії міжнародної компанії – досягнення збалансованості переваг, що є результатом пристосування до місцевих умов, та переваг інтеграції усіх видів діяльності у світовому масштабі. Конвергентність потреб споживачів у різних країнах, модифікація механізму конкуренції на стадії переходу до постіндустріальної глобалізації відкривають можливість для генерації синергічних ефектів.

Особливості формування та реалізації стратегій міжнародної корпорації в різних аспектах досліджуються багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. Зокрема, порівняльний аналіз стратегій конкуренції в міжнародному середовищі виконували Д. Аакер, В. Л. Гіл Чарлз, Джон Д. Деніелс, Дж. Майер, Д. Олесевич, М. Портер, Лі Х. Радеба, А. Майзель, С. Пивоваров, Л. Тарасевич, В. Білошапка, Ю. Данько, О. Каніщенко, В. Куриляк, М. Луцький, А. Михайлов, Л. Михайлова, В. Новицький, Є. Панченко, О. Плотников, В. Рокоча, Л. Руденко, І. Сіваченко, О. Чернега, О. Юрченко.

Водночас, з огляду на наростання нестійкості глобалізації, часткове порушення причинно-наслідкових зв'язків в еволюції світової економіки і високий рівень неврівноваженості бізнес-середовища, для підвищення ефективності стратегічних дій міжнародних компаній доцільно застосовувати положення синергетичної парадигми. Економічна синергетика активно розвивається завдяки дослідженням таких вчених, як І. Ансофф, Е. Кемпбелл, К. Саммерс Лаче, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон, В. Білоус, О. Вовк, А. Гальчинський, О. Головніна, Н. Гражевська, І. Грабар, С. Єрохін, В. Марченко, Ж. Поплавська, В. Решетило, Т. Світлична, В. Тарасевич, Є. Ходаківський, Ю. Цал-Цалко, О. Шевчук та ін. Однак специфіка досягнення синергізму на основі виваженої комбінації міжнародних економічних стратегій залишається недостатньо висвітленою у наукових публікаціях.

Метою дослідження є визначення передумов формування синергічної стратегії міжнародної корпорації, яка функціонує в умовах глобального бізнес-середовища.

Стратегія – це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Стратегія – це

об'єднаний план, що зв'язує усі елементи фірми і різні аспекти її діяльності; усі складові стратегії повинні бути інтегровані і сумісні [1, с. 31].

У міжнародному менеджменті стратегія являє собою комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням конкурентних переваг міжнародних корпорацій. Принципова особливість стратегічного планування у міжнародних корпораціях полягає у тому, що при розробці стратегій доводиться робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю. Виходячи з цього конфлікту, корпорація може скористатись вигодами глобалізації за рахунок переваг масштабу і цінової конкуренції або ж вигодами диференціації, яка дає можливість сформувати унікальну пропозицію для ринку [2, с. 119 – 120].

Однак реальні конкурентні переваги міжнародні компанії можуть здобувати не лише завдяки оптимізації діяльності окремих іноземних філій, а передусім за рахунок цілісності своєї діяльності у міжнародному масштабі [3, с. 120]. З іншого боку, стратегія світового ринку – це та сама стратегія бізнесу, що забезпечує відповідну різноманітну діяльність на визначених ринках для задоволення потреб клієнтів світового ринку [4, с. 58].

Наведені визначення свідчать, що стратегічний менеджмент в міжнародних корпораціях є досить складним циклічним процесом, націленим на розв'язання різних, інколи суперечливих завдань. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічна ціль – своєрідний «атрактор», під яким розуміють бажану ціль системи, до якої вона прагне внаслідок «розгортання своєї сутності», але яка може бути не досягнута через відсутність необхідних і достатніх умов. Той факт, що ціль розвитку системи є недетермінованою, рухливою за координатами, пояснює неврівноваженість систем і, відповідно, періодичний перегляд (свідомий або спонтанний) стратегічних цілей компанії.

Випадкові відхилення системи від її закономірного стану дістали у синергетиці назву «флуктуації». У стані нерівноваги важливість навіть однієї незначної флуктуації зростає, оскільки вона може бути визначальною при виборі типу атратора як майбутнього шляху розвитку системи. І чим більш неврівноваженою є система, тим більша ймовірність наближення її до «точки біфуркації», перехід якої призводить до хаосу та появи, зрештою, нового атратора. Стан біфуркації ототожнюється з відхиленнями від стандартної причинно-наслідкової детермінованості та рівноваги [5, с. 62].

Будучи своєрідним втіленням динамічного синтезу організаційних, самоорганізаційних та управлінських засад розвитку складної системи, стратегія передбачає узгодження та впорядкування заради підвищення стійкості та стабілізації життєдіяльності компанії у конкурентному середовищі. Наявність стратегії забезпечує цілісність системи через наявність у ній особливого

«блоку управління», прямого і зворотного зв'язку між підсистемами, вироблення і передачі коригуючої інформації, контролю і взаємоконтролю, управління та самоуправління [6].

Доречно також припустити, що стратегія (як дисипативна структура) виконує синтезуючу роль у чергуванні хаосу й порядку. Так, завдяки стратегії формуються дві умови порядку: наявність енергетичного потенціалу та інформаційної програми реалізації цього потенціалу. У свою чергу, взаємодія різних потенціалів або видів енергії у цілісній дії позначається терміном «синергізм». Важливою умовою синергізму є комунікація, інформаційне розмаїття; синергічні зв'язки виникають лише на основі взаємодоповнюваності та взаємозалежності окремих частин; одержуваний при цьому ефект перевищує результат, який може дати роздільне функціонування елементів.

Ефект синергізму часто визначає мультифакторні зміни у всій організації внаслідок незначної зміни в результатах діяльності одного сегмента. Така взаємодоповнюваність забезпечується завдяки «синхронізації коливань» – функції, яку, по суті, виконує стратегічне управління, дозволяючи раціонально поєднувати різні фактори виробництва заради досягнення спільної мети. Завдяки самоорганізації виділяється відносно невелика кількість змінних, які визначають динаміку всієї системи, – параметри порядку. За таких умов усі складові системи підлаштовуються під ці параметри і дотримуються такого режиму розвитку, який можна назвати взаємосприянням, або *когерентністю*.

Результатом когерентного сполучення підструктур є побудова складної організації, особливість якої полягає у підвищеній чутливості до зовнішніх впливів, а зміни у зовнішньому середовищі (зокрема, у кон'юнктурі ринку, рівнях цін на ресурси, відсоткових ставках, інноваційному потенціалі галузі, інвестиційних потоках тощо) стають чинником генерації та відбору різноманітних структурних конфігурацій (тобто стратегічних рішень керівництва). З появою нових рівнів самоорганізації система диференціюється, водночас перебудовується блок управління і самоуправління, виникають нові параметри порядку, тобто забезпечується циклічність розвитку. У цьому контексті стратегія скеровує рух від хаосу до дедалі більшої упорядкованості на основі певних параметрів порядку й узагальненої синергетичної інформації, тобто перешкоджає наростанню ентропії.

Таким чином, стратегія забезпечує не лише функціональність структури, її стабільність і стійкість, але й синергетичність – здатність створити умови, за яких система-середовище на основі взаємодії внутрішньої інформації та ресурсів з вхідними потоками створює продукти, які мають еволюційну новизну (інноваційність) та значущість (результативність).

Економічну стратегію, на наш погляд, можна також розглядати як аналог алгоритму реалізації (використання) енергетичних імпульсів у просторі й часі. Щоб втілитися у конкретний результат – збільшення упорядкованості системи, енергія має бути поєднана з внутрішніми факторами самої системи. Наприклад,

якщо вільні грошові кошти залучаються в обіг, це може обумовити багаторазове збільшення стартового капіталу. Однак кінцевий результат залежить від багатьох стратегічних рішень: щодо напрямку використання інвестованого капіталу, способу дозування в часі грошових вкладень і т. ін. Вибір помилкових сфер і параметрів діяльності або часового порядку внесення коштів може обернутися упущеною вигодою, збитками, втратою капіталу, переходом від порядку до хаосу внаслідок наростання ентропії [7, с. 215 – 218].

Кінцевий результат реалізації стратегії залежатиме від багатьох факторів, обумовлених майбутнім станом зовнішнього середовища. Це означає, що формування стратегії має здійснюватись з урахуванням такого важливого методологічного принципу синергетики, як детермінація процесів еволюції з майбутнього. Згідно з цим принципом, розвиток визначається не стільки минулим (історією, традиціями, досвідом), скільки майбутнім (структурами-атракторами еволюції). А отже, в економіці з'являється можливість змоделювати спектри структур-атракторів, спектри «цілей» саморозвитку системи, визначити спектри допустимих для цієї компанії економічних структур [8, с. 57]. З цієї точки зору, стратегія кореспондує з поняттям «пам'яті» (інформаційної місткості) системи. Завдяки існуванню «пам'яті» кожне наступне стратегічне рішення постає у вигляді комбінації попередніх (перевірених на практиці у подібних ситуаціях) та нових (нестандартних, інноваційних) поглядів.

Досить важливим є зв'язок між поняттями стратегії та інформації. Інформація (нові знання, досвід, ідеї) має максимальну здатність до підвищення рівня впорядкованості системи. Стратегія «запускає» процес послідовного збільшення інформативності матеріально-енергетичних потоків, в ході якого людина підвищує рівень упорядкованості використовуваних нею матеріальних активів. Критерієм ефективності розробленої стратегії у даному аспекті можна вважати мінімізацію ентропії – максимізацію інформації та мінімізацію розсіювання енергії, що, у свою чергу, відповідає максимуму впорядкованості та ефективності [7, с. 268].

Особливо важливим є синергетичний підхід до формування стратегій диверсифікації та інтеграції міжнародних корпорацій. Так, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд розглядають синергізм як прояв певної стратегічної відповідності, що досягається у процесі диверсифікації компанії у споріднені галузі, оскільки споріднена диверсифікація задовольняє вимоги «критерію додаткових вигод» та збільшує прибутковість, забезпечує високу гнучкість у виборі конкурентної позиції [9, с. 345 – 348]. Переваги, які виникають від диверсифікації, значною мірою пов'язані з ефектом перерозподілу. Інвестуючи у різні галузі, компанія стабілізує спільні грошові потоки, знижує ризик банкрутства; підтримка і розвиток нових бізнес-проектів за рахунок бізнесів, які стійко функціонують, сприяє продовженню життєвого циклу компанії.

У зв'язку з інтеграцією виділяються такі форми синергізму, як доступ до необхідних ресурсів (матеріальних, сировинних, інвестиційних), удосконалення корпоратив-

ної стратегії (зокрема, за рахунок отримання передового управлінського досвіду), доступ до нових каналів збуту та підвищення ефективності в роботі з постачальниками [10]. Т. Світлична вважає, що синергетична стратегія містить в собі ідею об'єднання в одну групу бізнес-одиниць, тісно пов'язуючи їх функціонування; відтак поширення є ототожнення синергії і стратегічних переваг в результаті об'єднання певної кількості підприємств. Синергетичне об'єднання несе в собі більший внутрішній потенціал та опір зовнішнім негативним впливам, ніж можливості окремо взятого підприємства. У результаті об'єднанні бізнес-одиниці зміцнюють свої ринкові позиції, а отже, і стійкість всієї групи [11].

Вживається також термін «синергетичний портфель» – група підприємницьких підрозділів, стратегічно пов'язаних між собою [12]. При встановленні можливості досягнення синергізму виходять з наявності чотирьох портфелів: портфель товарних ринків; ресурсний; споживчий; технологічний. Ринковий портфель означає, що в основі логіки портфельної матриці закладена крива досвіду. Аналіз ресурсного портфеля (ресурсами є завод, цех, лінія, склад, комп'ютерна система) може бути використаний для визначення ключових видів діяльності та їх ефективності за витратами відносно конкурентів. Споживчий портфель може бути використаний як аналітичний метод ідентифікації сильних і слабких сторін. Технологічний портфель надає можливість ідентифікувати нові параметри синергізму [13].

І. Ансофф розглядає синергізм як невід'ємний компонент стратегії фірми, що шукає такі товарно-ринкові комбінації, в яких ефект від суми більший, ніж сума ефектів складових частин [14, с. 123 – 124]. Крім традиційного оцінювання сильних і слабких внутрішніх сторін компанії, пропонується у стратегічному менеджменті здійснювати виявлення синергетичних характеристик фірми (для пошуку нових можливостей) та вимірювання синергетичного потенціалу можливого варіанта стратегічного розвитку.

Крім іншого, синергетичний ефект пов'язаний з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, ніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Водночас, для досягнення позитивних синергетичних ефектів, крім стратегії і структури виробничого потенціалу, необхідна гармонійна система цілей, а тому концепцію підприємства слід передусім перевірити на всі можливі дисгармонії [15]. При цьому доречно проаналізувати перспективи досягнення різних типів синергізму: ефект масштабу виникає внаслідок широкомасштабних операцій; ефект інтеграції – це ефект від переваг, що отримується одним підрозділом у процесі розробки, виробництва та продажу визначеного товару; ефект комплексних переваг означає, що пакет послуг, товарів або угод за умови оптових поставок є більш привабливим, ніж кожна окрема частина або сума окремих частин; ефект конгломерату означає, що збільшення кількості підрозділів розподіляє ризик, а не зменшує його [16]. Доречно зазначити: якщо компліментарний ефект орієнтований лише на повне використання наявних ресурсів і потужностей, то синергетичний

ефект безпосередньо пов'язаний зі створенням стратегічних переваг.

Важливо підкреслити, що обґрунтована стратегія стає запорукою досягнення динамічного синергізму. Компанія зазвичай розпочинає свою діяльність з невеликими ресурсами, не маючи належної відповідності. Дисбаланс веде до активних дій, ресурси акумулюються і створюється стійка основа для майбутньої стратегії, яка веде до виграшу у конкурентній боротьбі. Стратегія динамічного синергізму потребує моделювання цілої послідовності подій, покрокового визначення динамічних змін та часового їх чергування [13].

Важливим синергетичним критерієм ефективності стратегії міжнародної корпорації є узгодженість стратегій на усіх рівнях – корпоративному, підрозділів, функціональному. Так, корпоративна стратегія визначає напрямки розвитку організації, її структурних підрозділів, товарних ліній, комбінації яких дозволяють сприймати компанію як єдине ціле і забезпечують формування передумов для досягнення глобального синергетичного ефекту.

Основним завданням структурних підрозділів є безпосередня участь у конкурентній боротьбі, а тому на цьому рівні має відбуватися узгодження суперечливих орієнтирів – синергізму і гнучкості. У міжнародних корпораціях, які мають багато напрямків діяльності, існує практика визначення місії, цілей та завдань окремо кожним структурним підрозділом, що може слугувати ще одним проявом поєднання ознак залежності та автономності у функціонуванні елементів складної синергетичної системи. Материнська компанія все меншою мірою виконує завдання управління і контролю, а більшою мірою здійснює «контекстне управління» децентралізованими процесами прийняття рішень управлінськими органами дочірніх підприємств [3, с. 163 – 170]. Окремо слід зазначити, що на рівні структурних підрозділів міжнародної корпорації проявляється принцип симетрії синергетичного ефекту [14, с. 134 – 135], про що свідчить взаємозв'язок глобальних і локальних інтересів, а також взаємовігідність обмінних процесів між материнською і дочірніми фірмами.

Залежно від характеру взаємодії підрозділів міжнародної корпорації виділяють три типи синергетичних взаємозв'язків: матеріальні, нематеріальні і конкурентні. Матеріальні взаємозв'язки ведуть до виникнення конкурентних переваг у тих випадках, коли спільна діяльність знижує витрати. Нематеріальні взаємозв'язки передбачають передачу управлінського ноу-хау з одного ланцюжка цінностей до іншого і формують конкурентну перевагу за рахунок передачі генетичних навиків, ноу-хау, або компенсують витрати трансферів знань. Конкурентні взаємозв'язки реалізуються завдяки суперникам, які безпосередньо або потенційно конкурують з корпораціями у більш ніж одній країні. Завдяки синергетичному ефекту міжнародні корпорації спроможні децентралізовано розвивати нематеріальні ресурси в різному середовищі, поновому їх комбінувати і сприяти глобальному навчанню.

Функціональні стратегії стосуються найважливіших функцій підприємницької діяльності: виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, кадрів, НДДКР і т. ін.

Синергізм на цьому рівні забезпечується гармонійним поєднанням означених функцій. Наприклад, синергізм маркетингу і логістики забезпечує синхронізацію руху всіх ресурсів, проведення ефективної збутової політики та досягнення синергізму продажів.

Таким чином, взаємозв'язок розглянутих рівнів формування стратегії (рис. 1) утворює ефект стратегічного синергізму міжнародної корпорації, коли взаємопідтримка і взаємопосилення структурних підрозділів та функціональних сфер забезпечує більш ефективне пристосування до мінливих умов глобальної конкуренції. У виникненні нових структур, властивостей або моделей поведінки на макрорівні, що виникають із взаємодії елементів системи на мікрорівні, полягає ефект емерджентності складної системи.

ВИСНОВКИ

Стратегія міжнародної корпорації являє собою сформований на синергетичних засадах комплекс дій щодо створення і посилення конкурентних переваг у невизначеному бізнес-середовищі. Формування такої стратегії передбачає визначення спектра атракторів еволюції економічної системи, реакцію на несподівані флуктуації у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також підготовку системи до якісного оновлення у процесі проходження точок бифуркації.

Запропонований підхід дозволяє розглянути процес формування і реалізації стратегії міжнародної корпорації крізь призму теорії самоорганізації і досягнення комплексу синергетичних ефектів. Перспективи подальших досліджень вбачаються в удосконаленні процедури вимірювання синергетичного потенціалу стратегічного розвитку міжнародної корпорації. ■

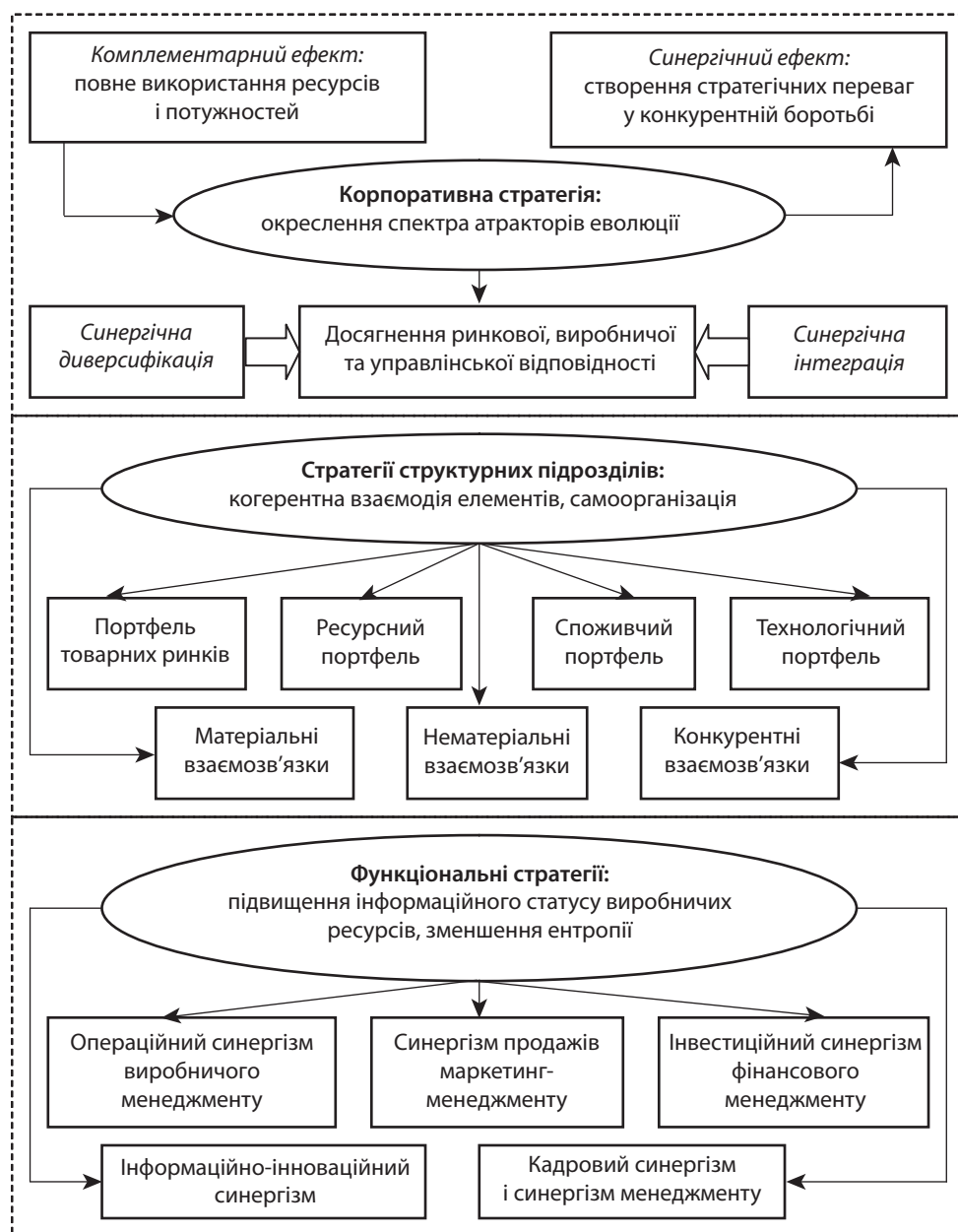


Рис. 1. Багаторівневність стратегічного синергізму міжнародної корпорації

ЛІТЕРАТУРА

1. **Белошапка В. А.** Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 358 с.
2. **Панченко Є. Г.** Міжнародний менеджмент : навчально-методичний посібник / Є. Г. Панченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
3. **Куриляк В. Є.** Міжнародний менеджмент / В. Є. Куриляк. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
4. **Руденко Л. В.** Транснаціональні корпорації : навчально-методичний посібник / Л. В. Руденко. – К. : КНЕУ, 2004. – 227 с.
5. **Гальчинський А. С.** Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти : наукове видання / А. С. Гальчинський. – К. : Либідь, 2006. – 312 с.
6. **Гражевська Н.** Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми / Н. Гражевська // Вища школа. – 2008. – № 3. – С. 62 – 70.
7. **Основи стійкого розвитку : навчальний посібник /** За заг. ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
8. **Білоус В. С.** Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності : навчальний посібник / В. С. Білоус. – К. : КНЕУ, 2007. – 376 с.
9. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. **Дейнека Ю. П.** Особливості прояву ефекту синергії від злиттів та поглинань компаній / Ю. П. Дейнека // Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 683. – С. 238 – 243.
11. **Светличная Т. И.** Синергетическая стратегия деятельности предприятий строительного комплекса Украины / Т. И. Светличная // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сборник. – № 77. – С. 143 – 147.
12. **Карлоф Б.** Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 154 с.
13. **Ляхов А. В.** Понятия и виды синергизма / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова // Экономика промышленности. – 2009. – № 4. – С. 25 – 30.
14. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
15. **Поплавська Ж.** Ефект взаємодії: синергізм в економіці / Ж. Поплавська // Вісник НАН України. – 2001. – № 5. – С. 39 – 42.
16. **Головнина О. Г.** Методологія синергетичності соціально-економічної системи / О. Г. Головнина // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2008. – № 1. – С. 232 – 240.