

1 Характерні для XX-XXI століть кризові явища та глобальне переформатування світової економіки

В другій половині XX – на початку XXI ст. сучасна цивілізація розвивалася та продовжує розвиватися під впливом процесів глобалізації. Економічна складова цих процесів виступає своєрідним базисом, що ув'язує разом техніко-технологічні, інвестиційні, інноваційні, фінансові процеси, рух трудових ресурсів, сучасні методи управління тощо.

До форм прояву глобалізації нині слід віднести зростання ролі світової торгівлі й інвестицій, диверсифікацію світових фінансових ринків і ринків робочої сили, зростання ролі ТНК у світогосподарських процесах, загострення

глобальної конкуренції, зростання ролі глобального стратегічного менеджменту, загострення кризових явищ.

Основними ознаками процесів глобалізації є: зростання взаємозалежності економік різних країн світу; зростання єдності світового господарства; посилення відкритості національних ринків; поглиблення міжнародного розподілу та міжнародної кооперації праці. Негативними тенденціями, які склалися при цьому є загроза ядерної катастрофи, виникнення та поширення парникового ефекту, соціальний колапс, пандемії, прояви генної інженерії [2].

Суперечливі процеси глобалізації мають двоякі наслідки щодо впливу на світову економіку: з одного боку – це розширення можливостей країн щодо оптимального розподілу ресурсів, поглиблення та розширення їх участі в міжнародному розподілі праці, з другого – спосіб загострення конкурентної боротьби, маніпулювання значними фінансовими активами, що неодноразово спричинювало світові кризи. Водночас, процеси глобалізації найбільш негативно позначаються на слабо розвинених країнах, країнах, що розвиваються, в т. ч. й з перехідною економікою, благоприємно – на індустріально та інноваційно розвинених країнах світу.

В табл. 17.1 наведено порівняння періодизації виникнення світових економічних криз і глобальних катастроф.

Таблиця 17.1. Періодизація виникнення світових економічних криз і глобальних катастроф XX-XXI ст.

Світові економічні кризи	Глобальні катастрофи		
	Військові конфлікти	Екологічні катастрофи	Пандемії
Економічна криза (1929–1933 рр.)	I світова війна (1914-1918 рр.)		Іспанка (1918-1919 рр.)
	II світова війна (1939-1945 рр.)	Атака на Хіросіму та Нагасакі (1945 р.) Киштимська аварія (1957 р.)	Азійський грип (1956-1958 рр.) Сьома холерна пандемія (1961-...)
	Карибська криза (1962 р.)		

Продовольча криза (1972-1973 рр.)	В'єтнамська війна (1959-1975 рр.)		Гонконгський грип (1968-1972 рр.) ВІЛ-інфекція (1981 – ...)
	Війна в Афганістані (1979-1989 рр.)	Бхопальська катастрофа (1984 р.)	
	Ірано-Іракська війна (1980-1988 рр.)	Чорнобильська катастрофа (1986 р.)	
Фінансова криза (1997-1998)	Громадянські війни (1988-1994 рр.)	Аварія на Фукусімі (2011 р.)	Свинячий грип (2009-2010 рр.)
Фінансова криза (2008-2009)	Російська інтервенція: Чечня, Грузія, Україна, Сирія (1999-2020 рр.)	Посилення впливу парникового ефекту на зміну клімату (2019 р. – ...)	Пандемія COVID-19 (2019-2020 рр.)
Економічна криза (2020 р.)			

Складно вести мову про існування чіткого взаємозв'язку між виникненням світових економічних криз і глобальними катастрофами людства. Проте, одне лишається поза сумнівом: так далі рухатись не можна!

Теорії економічних циклів Кондратьєва та Кейнса (на думку останнього циклічність виникає як наслідок дії психологічного закону споживання – люди із зростанням доходів нарощують споживання й частку доходу, котра йде на заощадження) розкрили деякі закономірності, періодичність та структуру циклів. Врахування їх практикою менеджменту дозволяє розробити підходи до управління в умовах кризових ситуацій. Це особливо актуально нині, коли кризові явища набувають ще більшої гостроти.

Для ХХ ст. кризові явища найбільшого загострення набули в період:

- **Криза 1929-1936 рр.**

США. Протягом 1926-1928 рр. тут спостерігався економічний бум. Нарощувалось виробництво, зростала його рентабельність, росли курси цінних паперів, дивіденти. Однак акціонерний капітал спрямовувався не на розвиток виробництва, а на придбання нових цінних паперів. Цінні папери лишались незабезпеченими. До того ж, досить часто, кошти на придбання цінних паперів отримувалися за рахунок банківських кредитів. Облікові ставки падали. Врешті-решт відбувся інвестиційний зрив: підприємства, втративши замовлення, почали згортати виробництво, курси їхніх цінних паперів почали стрімко спадати. Комерційні банки, з огляду на ситуацію, що виникла, розпочали вимагати повернення кредитів. Власники цінних паперів, щоб повернути позики, розпочали продаж акцій, що сприяло падінню курсів цінних паперів. За нетривалий час проголосили банкрутство понад 135 тис. компаній та 5 тис. банків. Чисельність безробітних склала близько 3 млн осіб. Промислове виробництво та обсяг зовнішньої торгівлі скоротились на 50%. Монетарна криза була розв'язана за допомогою різкого державного втручання та використання монетаристських підходів (регулювання цін, рівня зарплати, максимальної

тривалості робочого дня, використання держзамовлення, підтримки будівництва, ліквідації 1/3 комерційних банків, підвищення митних тарифів, встановлення вільного валютного курсу тощо).

Німеччина. Для неї криза мала катастрофічні наслідки. Незважаючи на величезні економічні здобутки, зумовлені "даусизацією", країна опинилася у глибокій кризі. Різко скоротилося промислове виробництво, з'явилася велика кількість банкрутств (біля 30 тис. виробників). Припинили свою роботу навіть окремі галузі (сталеплавильна). Катастрофічне зменшився експорт. Якщо у 1929 р. він оцінювався у 13483 млн. марок, то у 1934 р. впав до 4167 млн. Кількість безробітних у Німеччині досягла 8 млн. чоловік. Німеччина не мала змоги виплачувати репарації.

Франція. Велика депресія тут розпочалась з 1930 р. Економічна криза у Франції була затяжною і тривала до 1936 р. Найбільшого удару зазнала легка промисловість, підприємства якої знаходились у приватному секторі. Виробництво вовняних і шовкових тканин скоротилося вдвічі. Криза промисловості переплелася з аграрною кризою. Різко знизився (на 10%) рівень сільськогосподарського виробництва.

СРСР. В післяреволюційний період в СРСР мала місце криза державного управління, яка поглиблювалась продовольчою, економічною та енергетичною кризами. Як наслідок, захоплення влади реакційними силами, посилено економічний тиск, вилучено продовольчі товари у зажиточної частини населення. Результатом продовольчої кризи й військової політики є голодомор 1932–33 рр. в Україні, масові репресії 1933–1937 рр.

- ***Криза 1997-1998 рр.***

До середини 90-х рр. XX ст. країни Східно-Азіатського регіону розвивались надзвичайно високими темпами. Криза розпочалася 30.06.1997 р. в Таїланді з девальвації місцевої валюти більш як на 50%. Це спровокувало знецінення валют сусідніх держав. В результаті кризи світові ціни на енергоресурси скоротились на 35%. Міжнародним валютним фондом було надано найбільший в історії його існування розмір кредиту для відновлення наслідків – 57 млрд дол. Існує декілька причин, що пояснюють глобальний вплив кризи даного регіону на усі інші країни: припадання 50% величини приросту у виробництві світової промисловості на даний регіон; Східна Азія виступала найпотужнішим імпортером капіталу того часу; існуюче перевиробництво, що виникло внаслідок необґрунтованих дій ТНК і ТНБ; зростання державного й корпоративного боргу країн; неправомірні дії МВФ.

- ***Криза 2008-2009 рр.***

За своєю глибиною ця криза відповідала кризі 1929-1936 рр. Розпочавшись з банкрутства великих фінансових установ в США, вона швидко розрослась у глобальну, призвівши до подальшого банкрутства декількох європейських банків та падіння різних біржових індексів та значного падіння вартості акцій та товарів по всьому світу. Від наслідків цієї кризи постраждала більшість країн світової економіки. Під час

глобальної світової кризи світ вступив в глобальну рецесію, яка викликала значне скорочення бізнесу, зростання безробіття і зменшення державних доходів. Загальний обсяг втрат лише в першу половину 2008 р. склав близько 400 млрд дол, вартість американських компаній знизилась на 40%, європейських на 50%, російських – на 75%. Кількість безробітних в США в результаті кризи склала 2,6 млн осіб, в ЄС рівень безробіття зріс на 16%. Збанкрутували найбільші в США інвестиційні банки, загальна їх кількість склала за 2008-2010 рр. близько 350. В Китаї криза призвела до банкрутства значної кількості експортноорієнтованих підприємств, скорочення темпів зростання ВВП на 5%.

- ***Криза 2020 р.***

На даний час досить складно оцінювати наслідки пандемії COVID-19. Проте, вже за півроку скорочення ВВП США склало 37,7%, ріст рівня безробіття сягнув 20%, державний борг зріс на 25 трлн дол. В Японії скорочення ВВП склало 25,4%, прибуток компаній скоротився на 32%, експорт – на 22%. В Китаї також зафіксовано скорочення ВВП (вперше за останні 30 років) на 6,8%, скорочення експорту на 17,2%. Встановлено, що загальні втрати від пандемії можуть коштувати світовій економіці 82 трлн дол, серед яких близько 20 трлн дол – можуть бути потенційні втрати США. За заявою Світового Банку криза пандемії торкнеться 90% країн світу. Для України, за прогнозами Світового банку, в 2020 р. очікується падіння ВВП на рівні 3,5%, що є доволі оптимістичним сценарієм.

Фінансові кризи, від яких світ потерпав вже двічі й з високими втратами, призвели до необхідності вивчення глибинних причин їхнього походження та розроблення на цій основі програми дій на майбутнє.

Застосовані світовою спільнотою заходи глобального управління (зокрема, виконання рішень, ухвалених на самітах лідерів країни “великої двадцятки” G20 протягом 2008-2010 рр.) виявилися досить успішними для подолання наслідків фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Проте швидкого відновлення світової економіки не відбулося. Натомість, говорячи мовою медиків, антикризове лікування спричинило серйозні ускладнення, які проявилися у вигляді боргових криз провідних економік світу. Так, повідомлення про те, що суверенний борг США наблизився до встановленого ліміту, викликало небезпечні коливання на фондових ринках по всьому світу. Боргові кризи та розбалансування державних бюджетів низки країн ЄС суттєво похитнули позиції єдиної європейської валюти та все ще залишаються однією з основних загроз світовій економічній безпеці.

Масовий перетік капіталу з американського та європейського ринків до нових центрів зростання – в Китай, який тривав у період активного економічного росту, дозволив останнім суттєво укріпити свої ринкові позиції та вийти зі світової економічної кризи з суттєвими конкурентними перевагами. Проте, в умовах надзвичайно високого рівня глобалізації, розвиток одних країн за рахунок інших стає все більш ускладненим. Рівень економічних зв'язків по всьому світу сьогодні набув надзвичайної глибини.

Значна взаємозалежність національних економік не дозволяє з незмінною ефективністю використовувати традиційні протекціоністські та конкурентні заходи для посилення національної економічної безпеки. Так, “валютні війни” 2009-2010 рр. між Китаєм та США виявилися безрезультатними і не сприяли врегулюванню ні глобальних економічних проблем, ні питань на національному рівні. Ці війни продовжились з новою силою у 2019 р. Оскільки сучасні кризові явища прямо чи опосередковано зачіпають весь світ, виникає необхідність домовленостей щодо розподілу відповідальності між провідними країнами за майбутнє світового співтовариства.

За повідомленням New Scientist, фахівці університету Цюріха (Швейцарія) відсортували 37 млн компаній та інвесторів по всьому світу, відібравши 43 тисячі компаній, що належать транснаціональним корпораціям, серед яких провели математичний аналіз зв'язків і виявили ядро з 1318 компаній, між якими були тісні зв'язки (середня кількість афілійованих партнерів дорівнює 20). Хоча офіційні доходи цих корпорацій ледве перевищують 20 % загальносвітової виручки, вони фактично володіють більшістю світових компаній, охоплюючи при цьому 60 % загальносвітових доходів. Також встановлено, що більшість фінансових ланцюжків в середині цього ядра ведуть

до 147 компаній. Їх активи перетинаються між собою, являючи фактично спільну власність, що забезпечує цьому неформальному фінансовому конгломерату контроль за 40 % глобального корпоративного багатства. Таким чином, існуючі на сьогодні підходи врегулювання світових економічних криз потребують перегляду – доброї волі одних країн для надання посильної допомоги потерпаючим вже недостатньо. Оскільки сучасні кризові явища прямо чи опосередковано зачіпають весь світ, виникає необхідність домовленостей щодо розподілу відповідальності між провідними країнами за майбутнє світового співтовариства.

Глибина кризи єврозони та загроза ланцюгової реакції розгортання кризових явищ у зростаючих масштабах по всьому світу гостро поставили питання про необхідність розробки та реалізації всеосяжних планів запобіжних та антикризових заходів, що потребує концентрації зусиль різних країн та координації співпраці на вищому рівні. Невідкладність цього завдання обумовлена також тим, що, за оцінками МВФ, на цей час Китай має достатньо потужності, щоб відповісти на глобальні економічні ризики, а дії країни можуть частково нівелювати наслідки глобальної кризи.

Актуальними загрозами для світової економіки на сьогодні є такі:

- зниження темпів зростання світової економіки, особливо в розвинених країнах, у результаті чого рівень безробіття опиниться на неприпустимому рівні;
- зростання напруженості на фінансових ринках, головним чином, через підвищення суверенних ризиків у Європі;
- виникнення ознак уразливості на ринках, що розвиваються;
- підвищення цін на сировинні товари (у т.ч. продовольчі), яке стримує економічне зростання в світі і вражає найбільш уразливі економіки

та верстви населення;

- волатильність валютних курсів, яка створює додаткові ризики для економічного відновлення та фінансової стабільності;

- існування глобальних дисбалансів з боку сукупного попиту (потребує перенесення центру ваги від державного сектору на користь приватного і від зовнішнього сектору економіки до внутрішнього);

- зростання ризиків падіння світової економіки в результаті пандемії

COVID-19.

Таким чином, навіть глобальне переформатування світової економіки не дає суттєвих результатів, адже залежність від 147 компаній світу є визначальною. Панування транснаціональних компаній у світовій економіці не є чимось новим, проте потребує більш глибокого вивчення з позицій прийняття ними стратегічних рішень і ефективності здійснюваного ними антикризового управління.

2 Стратегічні рішення та ефективність антикризового управління глобальних корпорацій

Успішність функціонування глобальних корпорацій в сучасних умовах залежить від обґрунтованості, якості, відповідності застосовуваних технологій розробки та прийняття стратегічних рішень, що реалізуються керівництвом корпорацій. Досить часто їх менеджерам важко визначитись на чому зосередити увагу в довгостроковій перспективі – на цілях чи результатах, на ринку чи ефективності? Через це стратегічні рішення вимагають не лише детального планування та належної організації процесу їх реалізації, але й всебічної зваженості, оцінки пріоритетів, постійного моніторингу та жорсткого контролю за сформованими цілями чи поставленими результатами в майбутній перспективі. Допомогти в реалізації стратегічних рішень взмозі чітко визначена та обґрунтована стратегія. Ефективність антикризового управління цікавить менеджерів корпорації не менше. Адже ефективне управління стає основою нарощування власного капіталу, підвищення курсу цінних паперів, збільшення інвестицій, зростання іміджу корпорації. Саме тому, розкриття взаємозв'язку між обґрунтуванням стратегічних рішень і підвищенням ефективності антикризового управління глобальних корпорацій слід вважати важливим науково-методологічним і практичним завданням.

Стратегічні рішення в публікаціях вчених сучасності найчастіше пов'язують з забезпеченням виконання стратегічних завдань, які ставлять перед собою менеджери глобальних корпорацій: покращення існуючих стратегічних позицій відносно конкурентів, прогнозування поведінки споживачів, удосконалення товарної політики, розвиток ринкових можливостей тощо.

Проте, все частіше в наукових дослідженнях підіймається й проблема аналізу впливу стратегічного управління на ефективність ведення бізнесу, яка має надзвичайно важливе значення для глобальних корпорацій. Адже

для успішного функціонування вони повинні не тільки чітко визначати місію та бачення, але й застосовувати принципи стратегічного управління для поліпшення ефективності бізнесу. Разом з тим, ефективність слід аналізувати як з позицій ефективного використання техніки та технологій, так і змін, які супроводжують продуктивність роботи персоналу. Важливим моментом є й те, що більшість підприємств, які входять в глобальні корпорації, представляють високотехнологічні галузі, структурні зміни в яких вимагають оцінки ефективності прийнятих стратегічних рішень. Відтак, додаткової уваги потребує дослідження ринку, де вони функціонують. Обґрунтування рішень все частіше вимагає використання результатів діагностики, які виступають інформаційним базисом розробки та прийняття стратегії розвитку компанії. Вибір такої стратегії визначають і наявний інноваційний потенціал, і стратегічні можливості корпорацій, і зростаюча важливість урахування змін інституційного середовища. Складність реалізації стратегії підкреслює необхідність поєднання централізованих рішень з автономними ініціативами. Потрібно приймати до уваги й той факт, що прийняття стратегічних рішень

більше концентрується у свідомості власників і топ-менеджерів, тоді як мотивації та взаємодії останніх з менеджерами дочірніх компаній відносно материнської корпорації досить часто просто відсутні. Тому вирішення конфлікту між стратегічними цілями та сталим розвитком є одним із найважливіших питань, що постають перед її менеджерами в умовах зростаючої глобалізації, злиттів і поглинань бізнесу. Це та інше значною мірою ускладнює процес розробки та прийняття стратегічних рішень для глобальних корпорацій в сучасних умовах ведення бізнесу, викликає необхідність визначення взаємозв'язку між обґрунтуванням стратегічних рішень і підвищенням ефективності управління в умовах поширення кризових явищ.

В сучасних умовах господарювання основою для обґрунтування стратегічних рішень виступають результати аналітичних обстежень стану глобальних корпорацій. З метою підвищення ефективності їх діяльності доцільним є використання результатів діагностики їх стану, які слугують базисом системи поглядів менеджерів на розробку стратегічних рішень. Подальша інтеграція стратегічних рішень та діагностичних процедур, що забезпечується шляхом реалізації системного підходу в управлінні, слугує підґрунтям розробки концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій (рис. 17.1).

Важливою передумовою обґрунтування рішень є встановлення учасниками процесу їх цілей. Цілями глобальних корпорацій виступають: збільшення частки ринку продукції, зростання компанії, ефективне використання стратегічних можливостей, покращення фінансово-економічного стану тощо.

З метою досягнення поставлених цілей необхідно проводити аналіз умов зовнішнього середовища, тенденцій світової економіки, перспективності галузі, в межах якої функціонує корпорація, ринкових

можливостей та загроз, стану конкуренції на ринку, а також становища відносно основних конкурентів.

Характеристики обґрунтування рішень відображають безпосередній процес підготовки рішень, який базується на різних аспектах антикризової діяльності, дотриманні основних принципів управління та залежить від впливу різноманітних факторів. Процес обґрунтування стратегічних рішень тісно пов'язаний різними аспектами діяльності. На думку Семенової К. Д., варто звернути увагу на організаційну, економічну, технологічну, правову та соціально-психологічну сутність рішень:

- організаційний аспект визначає порядок формування рішень та організаційно-функціональну структуру органів управління, які приймають рішення;
- економічний аспект визначає вплив економічних чинників на процес формування рішень та їх вплив на результати діяльності;
- технологічний аспект полягає у забезпеченні процесу формування рішень необхідною техніко-технологічною базою;
- правовий аспект полягає у відповідності рішень чинному законодавству;
- соціальний аспект відображає відносини колективу, стиль управління керівництва та їх вплив на якість процесу формування рішень.

Формування цілей та планування процесу обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій		
Досягнення паритету інтересів в підсистемах “власники-акціонери”, “цілі-результати”, “тактика-стратегія”	Визначення взаємозв'язків елементів процесу обґрунтування стратегічних рішень	Окреслення часових і ресурсних обмежень стратегічного горизонту реалізації рішень

Формування цілей та планування процесу обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій		
Узгодження організаційного, економічного, техніко-технологічного, правового, екологічного, соціального, психологічного та корпоративного аспектів досяжності ефективності	Забезпечення відповідності принципам цілеспрямованості, обґрунтованості, комплексності, економічності, вимірюваності, відповідальності, узгодженості, науковості, системності, об'єктивності та своєчасності	Узгодження масштабів діяльності та засобів мотивації досягнення цілей з мірою ефективності запланованих рішень

Фактори впливу на процес обґрунтування стратегічних рішень		
Мікрорівень: господарська діяльність; ступінь використання можливостей; фінансово-	Міжнародний рівень: невизначеність середовищата ризику; політичні фактори;	Глобальний рівень: зміни тенденцій розвитку світових ринків; стратегічні чинники зростання,

економічний стан; сильні і слабкі сторони; стратегічна позиція; ефективність рішень	економічна ситуація в світі; зовнішньоекономічні відносини; доступність ресурсів; соціальна відповідальність бізнесу	бар'єри на шляху входження в ринок; аналіз нових ринкових можливостей	
Інструменти підготовки інформаційної бази для обґрунтування стратегічних рішень			
Методи порівняння, матричний, коефіцієнтного аналізу, SWOT-аналізу, фінансового та стратегічного аналізу	Метод групування, ефект фінансового та операційного важеля, метод узагальнення	Методи аналізу трендів, контрольного списку, аналізу пріоритетів, узагальнення та групування	
Вибір стратегії реалізації стратегічних рішень для глобальних корпорацій			
Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації росту	Стратегія нарощування збуту	Стратегія реструктуризації
Обґрунтування стратегічних рішень для підвищення ефективності глобальних корпорацій			

Рис. 17.1. Концептуальні засади обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій

Процес обґрунтування рішень повинен базуватися на основоположних принципах. Тому пропонуємо в процесі обґрунтування стратегічних рішень дотримуватися наступних принципів менеджменту: цілеспрямованості, обґрунтованості, комплексності, економічності, вимірюваності, узгодженості, науковості, об'єктивності, системності, відповідальності, оптимальності та своєчасності. Дотримання наведених принципів дозволить підвищити якість рішень.

Процес обґрунтування рішень щодо діяльності підприємства знаходиться під впливом багатьох факторів, які можна рангувати на фактори макрорівня, мезорівня та мікрорівня.

Макрорівень характеризується факторами зовнішнього середовища, що проявляються на глобальному та національному рівні. До них відносяться: ступінь невизначеності середовища та можливість виникнення ризику; діюча нормативно-правова база, особливості фіскальної, антимонопольної, монетарної політики; економічна ситуація, що склалася в країні; зовнішньоекономічні відносини з іншими країнами, інтегрованість у світовий економічний простір; діючі екологічні норми; доступ до ресурсів (матеріальних, трудових, кредитних тощо), необхідних для реалізації рішення; національні особливості та менталітет населення країни, що проявляється у стилі керівництва; соціальна відповідальність бізнесу; фактор часу.

Мезорівень характеризується станом галузі та відносинами між різними суб'єктами ринку. До факторів мезорівня відносяться: темпи росту

ринку; становище та частка, яку займає підприємство на ринку; дії конкурентів та їх становище на ринку відносно даного підприємства; домовленості та зобов'язання підприємства перед іншими учасниками ринку (партнерами, постачальниками, дистриб'юторами).

Мікрорівень визначається внутрішніми можливостями корпорації щодо реалізації рішення. До факторів мікрорівня відносяться: виробничо-господарська діяльність; ступінь використання стратегічних можливостей; фінансовий стан; сильні і слабкі сторони; стратегічна позиція на ринку; ефективність прийнятих антикризових рішень.

В процесі обґрунтування стратегічних рішень важливе значення має встановлення закономірностей в діяльності корпорацій, визначення їх поточного становища, проблем функціонування, що досягається застосуванням комплексного діагностичного аналізу діяльності. Результати діагностичного аналізу діяльності провідних глобальних корпорацій – виробників підшипників виявили сукупність проблем їх функціонування (табл. 17.2).

Встановлено, що на ефективність реалізації стратегічних рішень провідних глобальних корпорацій – виробників підшипників у світі мають вплив такі фактори як зміна тенденцій розвитку ринку та конкуренції, негативна динаміка окремих показників ефективності діяльності, недостатнє використання ринкових можливостей, загрози зовнішнього середовища та деякі слабкі сторони, фінансові параметри внутрішнього середовища корпорацій, високі ризики діяльності.

Таблиця 17.2. Результати діагностики проблем глобальних корпорацій – виробників підшипників

SKF Group	Timken Company	Schaeffler Group
<i>Аналіз ринку та конкуренції</i>		
Посилення конкуренції на ринку, монополізація ринку, коливання попиту на підшипники		
<i>Аналіз динаміки основних показників ефективності діяльності</i>		
Колівання виручки та прибутку від реалізації продукції, фондівддачі, продуктивності праці та рентабельності власного капіталу	Колівання власного капіталу, виручки та прибутку від реалізації, продуктивності праці та фондівддачі, показників рентабельності, присутня збитковість	Колівання виручки та прибутку від реалізації продукції, ефективності використання основних засобів, рентабельності власного капіталу, низька фондівддача
<i>Аналіз використання ринкових можливостей</i>		
Недостатнє використання маркетингових та фінансових можливостей	Низький рівень використання можливостей	Недостатнє використання організаційних та маркетингових можливостей
<i>Фінансово-економічний аналіз</i>		

Низька фінансова незалежність, висока концентрація позикового капіталу, недостатня забезпеченість власними коштами, зниження оборотності запасів, оборотних і основних засобів	Недостатня забезпеченість власними оборотними коштами, зниження оборотності активів, запасів, дебіторської заборгованості, оборотних і основних засобів	Низька поточна ліквідність, фінансова незалежність і стабільність, скорочення рентабельності продажів, недостатня забезпеченість власними коштами, високі концентрація позикового капіталу і фінансовий ризик, зниження оборотності запасів і основних засобів
<i>Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз</i>		
Присутні загрози зовнішнього середовища, що потребують постійної уваги з боку компанії	Наявні слабкі сторони, які не дозволяють повною мірою використовувати можливості зовнішнього середовища	Присутні загрози зовнішнього середовища, що потребують постійної уваги з боку компанії
<i>Аналіз стратегічної позиції</i>		
Стійка конкурентна позиція, сегмент "Зірки"	Слабка конкурентна позиція, сегмент "Знаки питання"	Лідерство на ринку, сегмент "Зірки"
<i>Аналіз факторів впливу на показники ефективності діяльності</i>		
Зниження прибутку від реалізації продукції внаслідок впливу зміни ліквідності активів	Зниження прибутку від реалізації продукції внаслідок зміни оборотності оборотних коштів, ліквідності та рентабельності власного капіталу	Зниження прибутку від реалізації продукції через зміну оборотності оборотних коштів, рентабельності власного капіталу та поточних зобов'язань
<i>Аналіз ризиків діяльності</i>		
Високі ринкові та фінансові ризики	Високі правові, фінансові, ринкові, ризики навколишнього середовища та брендів ризики	Високі фінансові та ризики управління дочірніми компаніями
<i>Аналіз ефективності прийнятих стратегічних рішень</i>		
Ефективні рішення, ефективність рішень зростає	Ефективні рішення, ефективність рішень суттєво знижується	Ефективні рішення, ефективність рішень незначно знижується

Отримані результати вказують на суттєві проблеми в діяльності глобальних корпорацій, а також на передкризовий стан, вчасне реагування на який засобами антикризового управління дозволить запобігти надмірним втратам на наступному, вже кризовому етапі розвитку міжнародних корпорацій. Це повинно знайти своє відображення в уточненні антикризових стратегій розвитку і реалізації інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління.

Саме тому розробка концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень за результатами дослідження одним із своїх етапів передбачає обґрунтування вибору антикризової стратегії їх реалізації. Адже для глобальних корпорацій, які потерпають від тиску факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, що породжують таку значну кількість проблем, необхідно здійснювати вибір таких шляхів розвитку, що сприятимуть досягненню їх довгострокових цілей. Для глобальних корпорацій пропонуємо використовувати наступні критерії вибору стратегічного напрямку розвитку: ефективність стратегічних рішень і темп зміни обсягу продажу продукції на ринку. Вони виступають основою побудови моделі вибору стратегії реалізації рішень для провідних виробників підшипників світу (рис. 17.2).

Ефективність рішень	Ефективні	Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації росту
	Неефективні	Стратегія реструктуризації	Стратегія нарощення збуту
		Скорочується	Зростає
		0	
		Зміна обсягу продажу продукції підприємства на ринку, %	

Рис. 17.2. Модель вибору стратегії реалізації рішень глобальних корпорацій

Стратегія стабілізації росту полягає в забезпеченні рівномірного збільшення обсягів збуту продукції глобальних корпорацій, утриманні лідируючих позицій на ринку використовуючи накопичений досвід та довіру покупців, а також постійну підтримку досягнутого рівня через інвестування в підвищення якості продукції для збереження конкурентних переваг.

Стратегія ринкової або товарної диверсифікації полягає у стрімкому нарощенні збуту існуючої продукції глобальних корпорацій шляхом розширення географічних меж ринку або переходу з спадаючого ринку на зростаючий, виготовлення видів продукції незадоволеного попиту.

Стратегія нарощення збуту передбачає інвестування в розширення виробництва продукції глобальних корпорацій з метою задоволення зростаючого попиту і підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок досягнення ефекту масштабу виробництва. Стратегія реструктуризації передбачає проведення заходів організаційного характеру, спрямованих на зміну структури управління, форми власності, методів управління глобальних корпорацій, злиття та поглинання компаній з метою завоювання сильної конкурентної позиції на ринку.

Використовуючи матрицю вибору стратегії реалізації рішень пропонуємо на провідних глобальних корпораціях – виробниках підшипників реалізовувати стратегії стабілізації росту, оскільки стратегічні рішення компаній є ефективними, а обсяги продажу їх продукції зростають. Для досягнення найкращого результату від реалізації обраної стратегії важливо забезпечити використання найбільш ефективних аспектів діяльності підприємства, що

проявляються через підтримуючі стратегії. Результати комплексного діагностичного аналізу дозволили встановити, що підтримуючими стратегіями для SKF Group є конкурентна, виробнича, маркетингова та інноваційна, для Timken Company – виробнича, фінансова та управлінська, для Schaeffler Group – конкурентна, фінансова і управлінська.

Вирішення практичних завдань щодо підвищення ефективності діяльності глобальних корпорацій можливе шляхом прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в межах обраної стратегії.

Для SKF Group під час реалізації стратегії стабілізації росту пропонується прийняти стратегічне рішення щодо підвищення якості продукції. В рамках реалізації стратегії рекомендовано здійснити інвестиційний проект, основна ідея якого полягає у встановленні сучасної вимірювальної техніки, яка дозволить підвищити точність замірів деталей підшипників. Основна перевага такої техніки полягає у зменшенні похибок у розмірах через використання автоматизованої системи та обмеження впливу людського фактора. Це дозволить підвищити якість продукції та репутація SKF Group на ринку, відповідно й конкурентоспроможність. Для реалізації інвестиційного проекту пропонується закупити координатно-вимірювальні машини Axіom too за ціною 48,07 тис. дол. за одиницю. Сумарні інвестиційні затрати за проектом складатимуть 14,86 млн. дол. Очікуваний чистий прибуток складе 2,08 млн.дол. Ефективність рішення складе 14,0%.

Для Timken Company під час реалізації стратегії стабілізації росту пропонується прийняти стратегічне рішення щодо розширення виробничих потужностей і ринків збуту шляхом придбання компанії в Китаї. Частка Timken Company на світовому ринку підшипників становить 9,2% та лише 43% обсягу реалізованої продукції експортується. Інвестиційний проект дозволить наростити обсяги збуту продукції в країнах Азії та підвищити частку компанії на світовому ринку підшипників, що сприятиме зміцненню її конкурентної позиції. Для реалізації інвестиційного проекту слід придбати акції Shanghai Bearing Company, що розташоване в м. Шанхай. Вартість акцій становитиме 59,2 млн. дол. Для переналагодження виробництва за технологією і стандартами Timken Company та навчання персоналу необхідно ще 1,8 млн дол. Сумарні капітальні вкладення становитимуть 61 млн дол. Очікуваний чистий прибуток складе 18,9 млн. дол. Ефективність рішення складе 31,0%.

Для Schaeffler Group під час реалізації стратегії стабілізації росту пропонується прийняти стратегічне рішення щодо розширення ринків збуту продукції шляхом придбання виробничих потужностей в США. Частка збуту продукції Schaeffler Group до країн Північної та Південної Америки в структурі збуту компанії є найменшою та становить 20,8%. Інвестиційний проект дозволить розширити географію збуту та зміцнити конкурентні позиції на даному ринку. Для реалізації інвестиційного проекту пропонується придбати акції General Bearing Corporation, що розташоване в США у м. Нью-Йорк. Вартість акцій становитиме 72,2 млн дол. Для

переналагодження виробництва за технологією і стандартами Schaeffler Group та навчання персоналу необхідно 2,3 млн дол. Сумарні капітальні вкладення інвестиційного проекту складатимуть 74,5 млн дол. Очікуваний чистий прибуток складе 26,5 млн. дол. Ефективність рішення складе 35,6%.

Стратегічні рішення, які приймаються менеджерами глобальних корпорацій, впливають на ефективність їх діяльності. Розроблення концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень забезпечує уточнення цілей та покращує процес планування розробки та реалізації рішень, визначає засади оптимізації та уточнює фактори впливу на процес їх обґрунтування, а також інструменти підготовки інформації для прийняття стратегічних рішень, розкриває можливі стратегії їх реалізації, зв'язки з ефективністю глобальних корпорацій. В основі обґрунтування стратегічних рішень слід приймати результати комплексного діагностичного обстеження стану глобальних корпорацій, яке виступає основою виявлення та ідентифікації проблем, які супроводжують їх функціонування, й зокрема, змін в ефективності їх діяльності та ефективності прийнятих стратегічних рішень. З метою забезпечення належного рівня цих показників доцільно використовувати модель вибору стратегії реалізації рішень для глобальних корпорацій, яка враховує такі важливі параметри як ефективність стратегічних рішень і темп зміни обсягу продажу продукції на ринку. В якості практичних заходів підтримки реалізації стратегічних рішень рекомендується здійснювати інвестиційне проектування, результати якого за належної обґрунтованості забезпечать підвищення ефективності діяльності глобальних корпорацій.