

УДК 658:005.5

І. Бакум

I. Bakum

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

STRATEGIC MANAGEMENT BY DOMESTIC CORPORATIONS

Конкурентоспроможний корпоративний сектор має стати основою економічного зростання в Україні. На сьогодні велика частка вітчизняних корпорацій характеризується низькою ефективністю. Основною причиною є недоліки у стратегічному управлінні їх бізнес-процесів. Ці недоліки виникають з таких причин: обмеженість менеджменту, орієнтація компанії на виживання, а не на розвиток та недостатність фінансів. У процесі стратегічного управління корпораціями центральне місце відводиться розробці та реалізації стратегії.

Ключові слова: корпорація, стратегічне управління корпораціями, корпоративне управління.

Конкурентоспособный корпоративный сектор должен стать основой экономического роста в Украине. На сегодня большая часть отечественных корпораций характеризуется низкой эффективностью. Основной причиной являются недостатки в стратегическом управлении их бизнес-процессов. Эти недостатки возникают по следующим причинам: ограниченность менеджмента, ориентация компании на выживание, а не на развитие и недостаточность финансов. В процессе стратегического управления корпорациями центральное место отводится разработке и реализации стратегии.

Ключевые слова: корпорация, стратегическое управление корпорациями, корпоративное управление.

Competitive corporate sector should be the basis for economic growth in Ukraine. Today a majority of domestic corporations are characterized by small efficiency. Shortcomings in strategic management of their business processes are the main reason of it. These shortcomings arise because of the following reasons: limited management, company's focusing on survival, not on development and finances deficit. In the process of strategic management by corporations central place is given to the development and implementation of the strategy.

Keywords: corporation, strategic management by corporations, corporate governance

Постановка проблеми. Велика увага до проблематики корпоративного управління зумовлена рядом процесів, що відбуваються в економіці України протягом останніх двадцяти років, зокрема: приватизація державної власності, поява різних форм корпорацій та нових суспільно-виробничих відносин між економічними суб'єктами в процесі діяльності корпорацій. Посилення інтеграційних процесів у національній економіці підсилює необхідність пошуку напрямів підвищення ефективності діяльності корпорацій на основі удосконалення стратегічного управління їх бізнес-процесів. Малі, середні та великі підприємства мають різні масштаби діяльності, ресурсний потенціал та можливості для конкурентної боротьби, а отже, немає єдиного дієвого механізму стратегічного управління, який би однаково ефективно діяв для усіх цих різних за масштабом підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративного управління та регулювання діяльності корпорацій достатньо широко розглянута у працях вітчизняних та зарубіжних авторів. У працях таких авторів, як І. Ансофф, В. Геєць, В. Герасимчук, Ф. Вірсема, Ф. Котлер, О. Кузьмін, Є. Крикавський, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг, М. Окландер, А. Павленко, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хамел, Ф. Хміль розглянуті питання формування принципів стратегічного управління, класифікації стратегій підприємства, методичних підходів до формування та реалізації стратегій. Питання оцінювання ефективності корпоративного управління було розглянуто у роботах таких фахівців, як: М. В. Басовська, Л. Е. Басовський, С. А. Бороненкова, О. І. Гадзевич, О. Д. Заруба, А. В. Каліна, В. В. Ковальов, Н. П. Любушкін, В. О. Мець, Е. В. Негашев, А. І. Стрілець, А. Д. Шеремет. Але залишається недостатньо висвітленим питання особливостей формування механізму стратегічного управління корпораціями з метою підвищення їх конкурентоспроможності на європейському ринку.

Постановка завдання – дослідити особливості та розробити напрями удосконалення стратегічного управління вітчизняними корпораціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейський напрям розвитку України неможливий без ефективного функціонування корпоративного сектора, який є однією з найважливіших складових інституційної структури економіки. Для розвинених країн корпоративний сектор відіграє важливу роль в економічному зростанні економіки. Саме ефективно діючі корпорації можуть стати найбільш інвестиційно привабливими суб'єктами, здатними залучати інвестиційні ресурси, що необхідні для удосконалення структури виробництва й економіки.

Як форма організації господарської діяльності корпорації виникли ще у докапіталістичну епоху, але найбільш швидко почали розвиватися з кінця XIX до початку XX ст. Після 1917 р. можна спостерігати уповільнений розвиток акціонерної форми господарювання. Починаючи з 1950-х рр. і до сьогодні, акціонерне товариство набуло визнання домінуючої організаційно-правової форми у світовій економіці. Для українських умов другим етапом прискореного зростання акціонерного капіталу є початок 90-х років XX ст.

На сьогодні в економічній літературі існує певна невизначеність щодо поняття «корпорація». Більшість авторів вважають, що акціонерні товариства, які існують у вітчизняній практиці, тотожні поняттю «корпорація». Згідно чинного законодавства України корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації [1]. Загальними ознаками корпорацій є: наявність юридичної особи, інституційний розподіл функцій власності і управління, колективне прийняття рішень тощо [2, с. 171].

У січні-вересні 2014 р. частка підприємств, що отримали збиток, до загальної кількості підприємств становила 44,9% [3]. Така висока збитковість вітчизняних підприємств у багатьох випадках пов'язана з відсутністю чіткої стратегії їх діяльності. Ознаками недостатньо обґрунтованої стратегії є [4, с. 239–240]:

- 1) орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи відносин підприємства та особливостей його діяльності;
- 2) передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі;
- 3) ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- 4) недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- 5) відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння управління опором.

Як правило, корпорації – це великі підприємства, що мають порівняно з малими фірмами більші матеріальні та нематеріальні можливості використання механізму стратегічного управління. Менеджмент малих підприємств спрямований на вирішення стратегічних завдань. Також для малих підприємств характерною є недостатня увага до перспективного оцінювання нестабільності та характеру впливу факторів зовнішнього середовища. Потреба у стратегічному управлінні в таких фірмах виникає тоді, коли рівень невизначеності факторів зовнішнього середовища зростає [5, с. 327–328]. Стратегічне управління у великих корпораціях проходить наступні етапи (рис. 1).

Підприємства малого бізнесу покладаються в основному на навички та знання своїх спеціалістів і, виходячи з обмеженості часу, звичайно використовують основні принципи планування, які дуже контрастують з плануванням на великих корпораціях тієї ж галузі промисловості. Очевидно, що фірми, операції яких дуже різноманітні, також мають тенденцію покладатися на більш складне стратегічне планування. Але, незважаючи на різницю в деталях і в ступені формалізації, основні компоненти будь-яких підходів до стратегічного планування дуже схожі. Відправна точка для стратегічного планування – це перегляд цілей, цінностей та місії організації.

Сучасна парадигма стратегічного управління вносить ряд особливих вимог до процесу розробки стратегії. Цей процес втрачає свою ієрархічну природу, оскільки деталізується і уточнюється стратегія на середньому рівні управління, де, на відміну від інституційного, керівники мають безпосередню справу з ринком та інноваціями. У функціонуючих корпораціях перехід від діючої до нової стратегії є планованим. Реалізовану стратегію можна побачити тільки після того, як отриманий результат. Цей результат у більшості випадків демонструє відхилення параметрів від розробленої «нової» стратегії. У таких випадках керівництво приймає рішення або про перегляд параметрів та критеріїв розробленої стратегії, або про коригування змісту стратегії. У будь-якому випадку такі управлінські рішення відносяться до незапрограмованих, що приймаються в певних ситуаціях та пов'язані з неві-

домими факторами. Оскільки попередньо неможливо скласти конкретну послідовність дій, кроків, то керівник повинен розробити процедуру прийняття рішень самостійно. Таким чином, постає проблема перегляду механізму стратегічного управління, а розробка «нової» стратегії відбувається паралельно з реалізацією діючої.



Рис. 1. Етапи стратегічного управління корпораціями

Формування цілей корпорації породжує необхідність у діагностиці стратегічних проблем, що виникають у процесі її діяльності. Проблема може виникати тоді, коли цілі не досягнуті або існує потенційна можливість. Для виявлення причин необхідно зібрати і проаналізувати необхідну інформацію. Насправді існує безліч варіантів вирішення проблеми, але багато з них можуть виявитися нереалістичними тому, що організація чи керівник не має відповідних ресурсів. Для конкретизації та локалізації стратегічної проблеми формуються обмеження (ресурсні, технологічні, правові) та встановлюються певні стандарти, за якими будуть оцінюватись альтернативні варіанти – критерії прийняття рішень (ціна, якість, економічність тощо). Це дає змогу обмежити коло альтернатив до кількох бажаних варіантів, з яких на основі моделювання керівник може досить легко вибрати найбільш ефективний напрям вирішення проблеми. На практиці може виникнути ситуація, за якою проблема, що зникла з поля зору керівництва, виникає знову і тоді вже перетворюється на стратегічні несподіванки. Така проблема виникає несподівано та неочікувано. Завдання, які вона ставить, не корелюються з минулим досвідом. Корпорація, керівництво якої не вживає при цьому рішучих та ефективних заходів, несе значних фінансових втрат. Перешкодою для негайних контрзаходів, як правило, при цьому є порядок дій, що склалися в корпорації [6, с. 35].

У роботі [7] зазначено, що вітчизняні науковці говорять про стратегічне управління як про спосіб управління, що застосовується в умовах:

- появи нових, більш складних завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин;
- швидкої зміни завдань та реакцій організації щодо капіталовкладень, організаційних форм;
- високої ціни помилок від неправильних рішень;
- відсутності формалізованих та звичних процедур вирішення завдань.

Вибір стратегії є центральною ланкою стратегічного управління корпорацій, за допомогою спеціальних прийомів корпорація визначає, як вона буде досягати своїх цілей та реалізовувати місію. Стратегії мають ряд особливостей [8, с. 15–16]:

- 1) процес розробки стратегії не закінчується негайною дією, а лише встановленням загального напрямку;

2) сформульована стратегія повинна використовуватися для розробки і відбору стратегічних проєктів;

3) розроблена стратегія переглядається в разі досягнення підприємством поставлених цілей або за умови суттєвих змін в навколишньому чи внутрішньому середовищі, як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством;

4) перебуває у великій залежності від точної інформації.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління корпораціями слід дотримуватися таких принципів розробки стратегії:

1) безперервність розробки стратегії. Цей принцип передбачає постійний перегляд, уточнення та удосконалення діючої стратегії та паралельну розробку нової стратегії;

2) довгострокова орієнтація стратегії. Стратегія має розроблятися на довгострокову перспективу;

3) альтернативність. Зміни у зовнішньому середовищі та швидкість, з якою вони відбуваються, на сучасному етапі розвитку економічних відносин, техніки та технології вимагають багатоваріантності можливих напрямів розвитку;

4) узгодженість стратегії за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями;

5) врахування реальних можливостей корпорації при розробці та реалізації стратегії;

6) економічність. Витрати на розробку та реалізацію стратегії повинні бути меншими ніж отриманий кінцевий позитивний результат;

7) простота. Стратегія та процес її розробки повинні бути зрозумілими для менеджерів усіх рівнів, а кожний працівник корпорації – розуміти свій неоціненний внесок у досягнення спільної мети.

Найбільша відмінність у стратегічному управлінні вітчизняними та західними корпораціями спостерігається при дотриманні принципу довгострокової орієнтації. Безумовно, стратегія – це довгостроковий план досягнення цілей організації. Для корпорацій розвинених країн, що характеризуються відносною стабільністю зовнішнього середовища, стратегія орієнтована на перспективу у 10–15 років. Для вітчизняних умов такий проміжок часу характеризується масштабними змінами у зовнішньому середовищі, нерідко ці зміни є системними й такими, що призводять до незворотних змін у соціально-економічних відносинах (зміна економічної моделі, державного курсу, революції). Тому звичайно орієнтація стратегічного управління на 10–15 років або зовсім неможлива, або передбачає розробку занадто багатьох варіантів розвитку, або суттєво знижує ефективність стратегії внаслідок тієї ж неможливості/необхідності врахування усіх можливих напрямів розвитку та ймовірностей настання подій. Отже, для умов України 7–10 років, на нашу думку, можна вважати довгостроковою перспективою стратегічного управління.

Внаслідок того, що корпоративний сектор України на сьогодні ще перебуває на стадії формування, модель вітчизняного корпоративного управління відрізняється від західних моделей та моделі США. Однією з типових помилок при стратегічному управлінні вітчизняними корпораціями є просте копіювання найбільш вдалих стратегій корпорацій розвинених країн. Цієї помилки можна уникнути, якщо залучити до процесу розробки та реалізації стратегії стороннього консультанта, особливо у тих випадках, коли керівництво корпорації не має достатнього позитивного досвіду у стратегічному управлінні. Сторонні фахівці можуть грамотно використати успішний досвід інших корпорацій та віднайти вдалий механізм адаптації стратегії до умов конкретної фірми.

Нерідко діяльність вітчизняних корпорацій пов'язана з недостатнім усвідомленням їх керівництвом необхідності розробки стратегії. Такий стан речей виникає внаслідок обмеженості менеджменту, орієнтації компанії на елементарне виживання та недостатності фінансів. У такому випадку керівництво йде на найбільш неефективний крок – відмову від стратегії, що й породжує бідність та неможливість успішного розвитку корпорації. Як би це не здавалося неймовірним, але для українських корпорацій такий крок – не рідкість. При цьому не слід забувати, що, розробивши стратегію один раз, зупинитися не можна – це безперервний процес, що супроводжує корпорацію увесь життєвий цикл.

У процесі стратегічного управління керівникам вітчизняних корпорацій слід позбуватися своєї стратегічної короткозорості. Керівник повинен бачити цілісну картину, правильно визначати місію, цілі організації, вчасно діагностувати стратегічну проблему. Стратегічний аналіз дає можливість побачити те унікальне становище корпорації на ринку, що виникає внаслідок діяльності усіх компонентів середовища. Цей процес є динамічним. З одного боку, зміни в зовнішньому середовищі впливають на становище корпорації, з другого, – керівництво не повинне встановлювати межі, яких прагне досягти фірма.

Усвідомлення багатоплановості поняття стратегії дає змогу уникнути багатьох помилок у процесі стратегічного управління корпораціями. Формуючи стратегічний набір, корпорації мають можливість забезпечити умови для розвитку. До стратегічного набору входять такі групи стратегій: корпоративні, ділові, функціональні, операційні. Оскільки корпорації порівняно з іншими формами організації бізнесу мають більші конкурентні переваги у сфері управління капіталом, то основною функціональною стратегією для корпорацій слід визначити інвестиційно-економічну.

Висновки. Підвищення ефективності діяльності корпорацій можливе лише за умови формування стійкого ефективного механізму стратегічного управління, який має включати такі складові: визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення корпоративного управління. Стратегічне управління корпораціями істотно впливає на рівень конкурентоспроможності національної економіки, наслідками впровадження стратегії є створення та утримання конкурентних переваг на світовому ринку.

Список використаної літератури

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Буковинська М. П. Управління корпораціями в умовах соціального розвитку суспільства / М. П. Буковинська // *Современные проблемы управления*. – Варшава, 2011. – С. 169–177.
3. Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-вересень 2014 року [Електронний ресурс] // Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_0314_u.htm
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
6. Яворська Д. Д. Управління корпораціями (фірмами) в умовах стратегічних несподіванок / Д. Д. Яворська, Ю. С. Яцишин // *Наукові записки Української академії друкарства*. – 2011. – № 1. – С. 34–37.
7. Корпоративне управління : навч. посіб. [Електронний ресурс] / [Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко]. – К. : Каравела, 2008. – 384 с. – Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/7224_513_Planyvannya_ta_realizaciya_strategii.html
8. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.

References

1. Business Code of Ukraine [Internet]. Available from: <<http://zakon4.rada.gov.ua/lavs/shov/436-15>>
2. Bukovyns'ka, M. P. (2011) Corporate management in the conditions of society social development. *Sovremennye problemy upravleniya* (Warsaw), pp. 169–177.
3. Net profit (loss) of large and medium-sized enterprises after kinds of economic activities on January-September 2014 [Internet]. Available from: <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/chpr_ed_0314_u.htm>
4. Shershn'ova, Z. Ye. (2004) Strategic management [2nd ed.]. Kyiv: KNEU, 699 p.
5. Ihnat'ieva, I. A. and Harafoнова, O. I. (2013) Corporate management. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 600 p.
6. Yavors'ka, D. D. and Yatsyshyn, Yu. S. (2011) Management by corporations (firms) in the conditions of strategic unexpectedness. *Naukovi zapysky Ukrain's'koi akademii drukarstva*, (1), pp. 34–37.
7. Mostens'ka, T. L., Novak, V. O., Luts'kyj, M. H. and Symonenko, Yu. H. (2008) Corporate management [Internet]. Kyiv: Karavela, 384 p. Available from: <http://megalib.tsom.ua/tsonent/7224_513_Planyvannya_ta_realizatsiia_strategii.html>
8. Dovbnia, S. B., Najdovs'ka, A. O. and Khyt'ko, M. M. (2011) Enterprise strategy. Part 1. Dnipropetrovs'k: NMetaAU, 71 p.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2014.

Рецензенти: О. В. Коломицева, д.е.н., професор, зав. кафедри економічної кібернетики та маркетингу ЧДТУ; Р. Ф. Пустовійт, д.е.н., професор Черкаського інституту банківської справи.