

УДК 658.012.32

Юлія Фадєєва

Yulia Fadeyeva

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ, ЩО ПРИЙМАЮТЬСЯ
У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ****THE SYSTEMATIZATION OF THE KINDS OF STRATEGIC DECISION-MAKING
IN ENTERPRISE CORPORATE MANAGEMENT**

У статті обґрунтовано відмітність поняття «стратегічне рішення у корпоративному управлінні» завдяки одній із найважливіших ознак такого рішення – колегіальності, та виділено ознаки, за якими слід класифікувати стратегічні рішення у корпоративному управлінні.

Ключові слова: стратегічне рішення, корпоративне управління, Загальні збори акціонерного товариства, прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні, колегіальність.

В статье обоснованы отличительные особенности понятия «стратегическое решение в корпоративном управлении» благодаря одному из важнейших признаков такого решения – коллегиальности, и выделены признаки, по которым следует классифицировать стратегические решения в корпоративном управлении.

Ключевые слова: стратегическое решение, корпоративное управление, Общее собрание акционерного общества, принятие стратегических решений в корпоративном управлении, коллегиальность.

Characteristic features of the concept of «strategic decision in corporate management» due to one of the most important features of such a decision – a collegiality – are grounded and the features by which should be classified strategic decisions in corporate governance are picked out in the article.

Keywords: strategic decision, corporate management, General meeting of corporation, strategic decision-making in corporate management, collegiality.

Стратегічне рішення представляється як результат управлінської діяльності. У більш широкому розумінні його розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач.

Акціонерне товариство поєднує в собі велику кількість учасників, які здебільшого не мають між собою особистих зв'язків. Зазначена обставина зумовлює необхідність організації всієї маси акціонерів. Для цього створюються органи акціонерного товариства. Органом, який приймає стратегічні рішення, є Загальні збори акціонерів [3]. Тому стратегічні рішення у корпоративному управлінні приймаються тільки при досяганні консенсусу та залежать від організаційної компетентності.

Прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні має певні особливості, що регламентується Законом України «Про акціонерні товариства» [6], а також на рівні підприємства – Кодексом корпоративного управління підприємств, Статутом, Положеннями, зокрема «Про Загальні збори акціонерів», «Про Наглядову Раду», «Про Правління», «Про Комітет з аудиту Спостережної Ради», та іншими внутрішніми управлінськими документами. Згідно з цими документами у корпоративних підприємствах стратегічні рішення приймаються колегіально на Загальних зборах акціонерів більшістю голосів.

Порядок прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні регламентується безпосередньо Законом України «Про акціонерні товариства» [6]. Цим законом встановлено, що рішення Загальних зборів акціонерного товариства з питання, винесеного на голосування, приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих з цього питання акцій. Загальні збори не можуть приймати рішення з питань, не включених до порядку денного. Голосування на Загальних зборах акціонерного товариства з питань порядку денного може проводитися з використанням бюлетенів для голосування.

Стратегічні рішення, що приймаються на корпоративних підприємствах, повинні враховувати можливості та здатності підприємства, тобто враховувати, а іноді навіть створювати його потенціал.

Також при прийнятті стратегічних рішень у корпоративному управлінні важливим є врахування інтересів стейкхолдерів, тобто груп, які можуть вплинути на досягнення підприємством своїх цілей або на роботу підприємства в цілому. У більшості випадків найбільш важливими групами стейкхолдерів є співробітники, споживачі, акціонери, постачальники, дистриб'ютори, фінансові організації, фінансові аналітики, засоби масової інформації, громадські організації тощо. Тому стратегічні рішення, що приймаються на корпоративному підприємстві, є підвладними інтересам зацікавлених груп [9].

Ще однією з відмітних ознак стратегічних рішень у корпоративному управлінні є колегіальність – форма прийняття рішень, при якій враховується колективна думка.

Колегіальність є принципом управління, при якому керівництво здійснюється групою осіб, що володіють рівними обов'язками і правами у вирішенні питань, віднесених до компетенції даного органу. При дорадчій формі колегіальності передбачається колективне обговорення питань і колективне вироблення рекомендації з того чи іншого питання, рішення ж приймається одноосібно керівником колегії [3].

Оскільки в управлінні корпоративним підприємством бере участь не один керівник, а акціонери на Загальних зборах, Наглядова рада, менеджмент у щоденних питаннях, то саме колегіальність прийняття рішень обумовлює специфіку цього процесу в управлінні акціонерним товариством.

Базуючись на дослідженому матеріалі, було виділено ознаки, за якими слід класифікувати стратегічні рішення, що приймаються у корпоративному управлінні підприємством. *Комплексну класифікацію стратегічних рішень* подано у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація стратегічних рішень, що приймаються у корпоративному управлінні

Класифікаційна ознака	Стратегічне рішення	Характеристика
За ступенем невизначеності щодо результатів або дій	Раціональні	Рішення, що ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми, вимагають затрати часу та засобів
	Ірраціональні	Рішення, що ґрунтуються на припущенні, що вони базуються на «шостому чутті» і на тому, що вибір правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху
За особистісними характеристиками ОПР	Компетентні	Стратегічні рішення, що приймаються керівником, ступінь кваліфікації, знань, досвіду, цінностей якого дозволяє успішно вирішувати подібні задачі
	Некомпетентні	Стратегічні рішення, що приймаються керівником, який має недостатній для цього рівень кваліфікації
Відповідно до обраної стратегії	Відповідно до стратегії зростання	Рішення, спрямовані на збільшення організації, часто через проникнення і захоплення нових ринків
	Відповідно до стратегії стабільності	Рішення, зосереджені на існуючих напрямках бізнесу і їх підтримці
	Відповідно до стратегії скорочення	Рішення цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва. Приймаються зазвичай тоді, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці
Відповідно до діючої корпоративної моделі розроблення та прийняття стратегічних рішень	Одноосібні / Групові / Колегіальні	Приймаються однією особою (окремою групою працівників) на загальних зборах
	Відповідно до корпоративних відносин, що склалися на підприємстві, групових або домінуючих тенденцій мислення	Відображають: інтереси владної коаліції (конфліктний/безконфліктний); лідерство або компетентність осіб, що його приймають; спираються на сформовану систему вірувань

Продовження табл. 1

Класифікаційна ознака	Стратегічне рішення	Характеристика
За характером ініціації прийняття рішення	Проактивні	Рішення, які є наслідком свідомого вибору і ґрунтуються на внутрішніх цінностях ОПР (ОПР керується власними внутрішніми стимулами)
	Реактивні	Рішення, які характеризуються автоматичними реакціями на певний стимул або дію з боку зовнішнього середовища (ОПР керується зовнішніми умовами та вимогами)
За ступенем можливості формалізації цілей (результатів)	Формалізовані	Рішення, які базуються на використанні прикладної математики та обчислювальної техніки
	Неформалізовані	Рішення, які важко або неможливо чітко описати, кодифікувати; не базуються на використанні математики та обчислювальної техніки
За наявністю досвіду з прийняття рішення	Апріорні	Рішення, які не ґрунтуються на досвіді, а передують йому
	Апостеріорні	Рішення, які не ґрунтуються на досвіді, а використовують відчуття
За жорсткістю регламентації	Контурні	Приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору прийомів і методів їх здійснення
	Структуровані	Припускають жорстке регламентування дій підлеглих. Ініціатива ж з їхнього боку може виявлятися лише у вирішенні другорядних питань
	Алгоритмічні	Гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їхню ініціативу
За ступенем невизначеності обставин, що визначають необхідність його розроблення	Запрограмовані	Рішення, що однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання
	Незапрограмовані	Рішення, що пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибору варіантів, навчання підлеглих
За ступенем новизни проблеми, що вирішується, та впливу	Традиційні	Рішення, які відповідають усталеним нормам підприємства, зразкам та стали звичайними, обов'язковими
	Оригінальні (унікальні)	Рішення, які не є копією або підрубкою попередніх, створені без наслідування відомих зразків. Такі рішення привертають увагу своєю незвичайністю, своєрідністю
За характером сфери діяльності	Фінансові	Рішення, які приймаються керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямовані на збільшення прибутку (зниження збитків) організації
	Щодо техніко-технологічного стану	Рішення, які стосуються змін технічного стану підприємства або технології виробництва
	Щодо організаційних перетворень	Рішення щодо змін в одному або кількох елементах організації, які можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації
	Щодо інноваційної діяльності	Рішення, що спрямовані на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг

Стратегічне рішення – це результат вибору, що підпорядковує діяльність підприємства за допомогою визначення бажаних результатів, завдань та способу дій їх досягнення, пошуку та використання можливостей для реалізації стратегічних цілей. Прийняття стратегічних рішень в корпоративному управлінні має ряд відмінностей від вибору окремого керівника, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що поняття «стратегічне рішення у корпоративному управлінні» треба відрізнити від «стратегічного рішення» взагалі. На характер прийнятих рішень величезний вплив має ступінь повноти та достовірності інформації, якою володіють акціонери, колегіальність у прийнятті рішень та узгодженість інтересів учасників корпоративних відносин.

Список використаної літератури

1. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиер, О. А. Мышко. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 328 с.
2. Беляева Ж. С. Корпоративная стратегия: новый алгоритм [Электронный ресурс] / Ж. С. Беляева // Корпоративное управление : журнал НСКУ. – 2006. – № 4. – Режим доступа к журн. : <http://www.nccg.ru>
3. Бухвалов А. В. Корпоративное управление как объект научных исследований / А. В. Бухвалов // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3, № 3. – С. 81–96.
4. Воронкова А. Е. Корпоративні: управління та культура : [монографія] / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
5. Долгопятова Т. Г. Развитие отечественного корпоративного управления в годы экономического подъема и кризиса / Т. Г. Долгопятова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 3. – С. 46–62.
6. Закон Украины «Об акционерных обществах» от 17 сентября 2008 г. № 514-VI // Налоги и бухгалтерский учет. – 2008. – № 91 (1171). – С. 2–43.
7. Мозгова Л. О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством / Л. О. Мозгова // Materialy VI meznarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2010», (Praha, 27 brezen – 05 dubna 2010 roku). – Praha, Publishing House «Education and Science», 2010. – Dil 12. Ekonomicke vedy. – С. 22–24.
8. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : [монографія] / Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.
9. Отенко В. І. Удосконалення механізму корпоративного управління підприємством / В. І. Отенко, Л. О. Мозгова // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2007. – Спецвип. 22, ч. II. – С. 208–212. – (Серія «Економіка»).
10. Принципи корпоративного управління, затверджені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України від 11.12.2003 р. № 571 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com>
11. Юрса М. Запровадження принципів корпоративного управління в Україні: сучасні проблеми та альтернативи розвитку / М. Юрса // Ринок цінних паперів України. – 2006. – № 11–12. – С. 37–43.

References

1. Asaul, A. N., Pavlov, V. I. Beskier, F. I. and Myishko O. A. (2006) Management of a corporation and corporate management. St. Petersburg: Gumanistika, 328 p.
2. Belyaeva, Zh. S. (2006) Corporate strategy: new algorithm [Internet]. *Korporativnoe upravlenie: zhurnal NSKU*, (4). Available from : <<http://www.nccg.ru>>
3. Buhvalov, A. V. (2005) Corporate management as an object of scientific research. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 3 (3), pp. 81–96.
4. Voronkova, A. E., Bab'yak, M. M., Korenev, E. N. and Mazhura I. V. (2006) Corporations: management and culture. Drogobich: Vimir, 376 p.
5. Dolgopyatova, T. G. (2011) The development of domestic corporate management in the periods of economic growth and crisis. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye*, (3), pp. 46–62.
6. The Law of Ukraine «On joint-stock companies» from 17.09.2008 № 514-VI. *Nalogi i buhgalterskiy uchet*, 91 (1171), pp. 2–43.
7. Mozgova, L. O. (2010) Methodological approaches to the evaluation of the quality of enterprise corporate management. *Materialy VI meznarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2010»*, (Praha, 27 brezen – 05dubna 2010 roku). Praha: Publishing House «Education and Science». Dil 12. Ekonomicke vedy, pp. 22–24.
8. Moroz, O. V., Karachina, N. P. and Halimon, T. M. (2008) Corporate management at enterprises of Ukraine: post-privatization stage of evolution. Vinnytsya: UNIVERSUM-Vinnytsya, 180 p.
9. Otenko, V. I. and Mozgova, L. O. (2007) The improvement of the mechanism of enterprise corporate management. *Naukoviy visnyk Uzhgorodskogo universitetu. Seriya «Ekonomika»*, (22), part II, pp. 208–212.
10. Principles of corporate management, approved by the decision of State commission on securities and stock market of Ukraine from 11.12.2003. № 571 [Internet]. Available from: <<http://www.uazakon.com>>
11. Yursa, M. (2006) Introducing of corporate management principles in Ukraine: current problems and alternatives of the development. *Rynok tsinnyh paperiv Ukrainy*, (11–12), pp. 37–43.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2014.

Відомості про автора

Ю. В. Фадєєва, викладач, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.