

УДК 332:65:637.1(045)

БОКОВЕЦЬ В. В., ІВАНЧЕНКО Г. В.

Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ І МАСШТАБНОСТІ РОЗВИТКУ

У статті розглядаються стратегічні цілі керівництва компанії. Запропоновано використання нефінансових показників, щоб краще оцінити дії менеджерів компанії, а отже, сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Також запропоновано матрицю обґрунтування раціональних стратегій управління корпорацією та матрицю обґрунтування для динамічного розвитку корпорації.

Ключові слова: корпорація, стратегія, корпоративне управління, ефективність, стратегічне рішення.

BOKOVETS' V. V., IVANCHENKO H. V.

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kiev National University of Trade and Economics

CHOICE OF STRATEGY OF CORPORATION'S ADMINISTRATION FOR MAINTENANCE ITS EFFICIENCY AND DEVELOPMENT

The article discusses the strategic rationale for the direction of the company. Suggested nonfinancial indicators to better gauge the actions of the managers of the company, and, consequently, contribute to improving the performance of the company. The matrix of the rational justification of strategies for management of corporations and the matrix rationale for the dynamic development of corporations.

Keywords: corporation, strategy, corporate governance, efficiency, strategic decision.

Постановка проблеми. Проблеми управління корпорацією останнім часом набувають все більшого інтересу як в колах науковців, так і практиків. Якість управління корпораціями визначає ефективність їх діяльності, конкурентоспроможність, ринкову та фінансову стійкість тощо. Особливої ваги удосконалення корпоративного управління набуває в умовах загострення економічної кризи.

Управління корпорацією визначається специфікою як об'єкту управління і спрямоване на збалансування взаємовідносин учасників корпорацій, покращення взаємодії корпорації із зовнішнім середовищем, подолання корпоративних конфліктів, визначених особливостями корпоративної форми власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення ефективності управління корпораціями досліджуються в роботах багатьох вчених, зокрема Е. Ерохіна, Н. Каткова, Д. Баюра та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість доробок в цій галузі, малодослідженим є аналіз впливу стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності та масштабності розвитку.

Мета статті. Дослідження, аналіз та оцінка можливостей реалізації корпоративної стратегії та показники аналізу ефективності використання капіталу

Матеріали і методи. Теоретичну і методичну основу дослідження складають методи економічної теорії – при написанні теоретичної частини, системний – при визначенні параметрів оцінки ефективності стратегії управління корпорації, економіко-математичні – при аналізі ефективності та прогнозуванні результатів впливу стратегії на ефективність корпоративного управління, діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання: методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу (для обґрунтування послідовності впровадження стратегії управління корпорацією).

Результати дослідження. Система корпоративного управління – це така організаційна модель, яка спрямована регулювати взаємовідносини між менеджерами компанії і їхніми власниками і узгоджувати цілі різних зацікавлених сторін забезпечуючи ефективне функціонування компанії.

Важливим завданням корпоративного управління є нагляд і контроль за діями персоналу, особливо коли функції управління суперечать одна одній через значну диверсифікованість акціонерного капіталу.

У вузькому значенні корпоративне управління полягає у забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління корпорацією в інтересах зацікавлених сторін. В широкому – захист інтересів як фінансових, так і нефінансових інвесторів, які здійснюють управління капіталом корпорації.

Також можна говорити про те, що сутність корпоративного управління відображає зв'язок корпоративного управління і управління інтегрованими корпоративними структурами.

Таким чином, загальна ефективність управління корпорацією складається із ефективності управління окремими функціональними підсистемами і значною мірою залежить від того, яким чином збалансовано управління всіма підсистемами на рівні загального управління корпорацією.

Ефективність управління корпорацією розглядається зі стратегічної і оперативно-тактичної точок зору. Загальні напрями розвитку корпорації визначаються на верхньому рівні управління корпорацією і представляють собою стратегічне управління.

Формування загальної стратегії розвитку корпорацій повинно відповісти на питання, якою повинна бути організація через п'ять років, якими будуть її продукти, які ключові компетенції компанії збирається і зможе реалізувати в конкурентній боротьбі, яким буде портрет споживача і таке інше. Все це має бути закріплено у вигляді стратегічного бачення розвитку компанії.

Однак, щоб досягти визначеної цілі потрібно розробити і обґрунтувати напрями дій компанії. Ці напрями формуються, виходячи із можливостей організації, стану ринку і впливу конкурентів. Це визначає необхідність і зміст стратегічного планування.

Важливість процесу стратегічного планування полягає в тому, що під час нього відбувається побудова значної кількості сценаріїв можливого розвитку подій, визначаються і обраховуються ресурси і можливості, відпрацьовується взаємодія підрозділів і здійснюється підготовка до реалізації обґрунтованої стратегії розвитку.

Актуальність і важливість стратегічного рішення полягає не у визначенні майбутніх рішень, а у перспективності сьогоднішніх рішень. Тобто компанія має сьогодні вирішити, що потрібно зробити, аби підготуватись до невідомих дій завтра.

Таким чином, стратегічне планування повинно розглядатись, як процес навчання організації до прогнозування майбутніх подій, до визначення майбутніх стратегічних орієнтирів, які повинні корегуватись в процесі реалізації діяльності. Під час такого прогнозування ефективність управління підприємством суттєво зростає [1].

Деякі засновники бізнесу мають талант підприємців і правильно визначають стратегічні пріоритети розвитку на інтуїтивному рівні, такі стратегії можуть бути виграшними. Однак не можна змішувати інтуїтивне передбачення і управління, засноване на цьому передбаченні.

Якщо напрями розвитку компанії невідомі працівникам підприємства, то відсутня стратегічна спрямованість розвитку. Така стратегія поділена на цілі і задачі кожного підрозділу і працівника. Подібне стратегічне інтуїтивне управління можливо лише до визначених розмірів бізнесу. Чисельні рішення в області оперативного управління базуються на визначенні стратегічних орієнтирів, які може визначати власник власного бізнесу. Підлеглі, як правило, не володіють достатньою інформацією для прийняття вірних стратегічних рішень.

На початковому етапі розвитку організації, як правило, використовується директивний стиль управління організацією, і всі важливі бізнес-процеси зосереджуються на власникові бізнесу. Якщо розвиток ситуації відхиляється від розробленого сценарію, то підлеглий стає в тупик і вимушений звертатись до керівника, щоб той знов прийняв рішення і дав відповідні вказівки.

Якщо підлеглих небагато, а всі бізнес-процеси прозорі і контролюються власником, то він справляється із цим потоком прийнятих рішень. А коли бізнес починає зростати, керуючий може не справлятися із потоком стратегічних управлінських рішень і процес може затягуватись, оскільки основний центр прийняття рішень перевантажений.

Коли підприємство має стратегічне бачення і визначені стратегічні орієнтири, то воно може досягти бажаної цілі у найшвидший час і з найменшими витратами.

На сучасному етапі розвитку найбільш важливими виступають такі активи як: інтелектуальний капітал, лояльність споживачів, потенціал топ-менеджерів, можливості просунення брендів тощо. Ці характеристики підвищують вартість компанії і впливають на її конкурентоздатність, але їх важко оцінити у вартісному вираженні.

З іншого боку, виключна орієнтація менеджерів лише на фінансові показники може призвести до неправильних стратегічних рішень, оскільки багато факторів, які можуть забезпечити ринкові переваги компанії, залишаються неврахованими.

Виходячи із цього, можна говорити про те, що сьогодні не лише грошові індикатори можуть виступати основою для рішень, які плануються бути досягнуті. Крім того, на фінансові результати можуть впливати фактори, що знаходяться за межами управлінського контролю менеджерів. Це можуть бути негативні зміни економічної ситуації в країні або наслідки стихійних лих.

Натомість використання для стратегічного обґрунтування напрямів розвитку компанії значної кількості різних нефінансових показників дозволяє більш правильно оцінити дії менеджерів компанії, і, відповідно, сприяє покращенню результатів її діяльності.

В процесі формування стратегічних орієнтирів розвитку компанія повинна розглянути свою стратегію з усіх важливих і взаємопов'язаних точок зору.

При переведенні стратегії на рівень оперативної діяльності за цими складовими потрібно визначити фактори, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Їх можна представити як ієрархію причинно-наслідкових зв'язків, розробка якої дозволяє виділити основні фактори, що впливають на успіх компанії. Важливо, щоб показники ефективності управління корпорацією давали картину загальної роботи корпорації. Але потрібно зважати на те, що облік максимальної кількості показників може призвести до негативного ефекту, оскільки вимагає значних людських ресурсів. Тому кількість врахованих показників діяльності потрібно обмежити і сконцентрувати увагу лише на таких, котрі суттєво впливають на діяльність компанії.

Важливим при цьому є те, що отримані за допомогою збалансованого набору показники повинні

бути використані на практиці. По-перше, потрібно, щоб всі співробітники компанії розуміли, чому враховуються лише ці показники, і яких результатів планується досягти з їхньою допомогою. По-друге, важливо розуміти, яким чином зусилля по досягненню конкретних цілей пов'язуються із загальною стратегією компанії. По-третє, потрібно пам'ятати, що визначення ефективності управління компанією – це динамічний процес і показники, які відповідають сьогднішнім задачам, можуть виявитись неефективними за умов суттєвої зміни ринку. Керувати ефективністю управління корпорацією за допомогою визначення стратегічних орієнтирів розвитку важко, але цей підхід дозволяє отримати повну картину стану бізнесу, тобто основу для підвищення ефективності управління.

Для підвищення ефективності управління компанія повинна виявити і узгодити перелік і обсяг інформації про функціонування кожної складової загального процесу управління ефективністю корпорації.

Оскільки корпорація – це сукупність господарюючих суб'єктів, які функціонують у різних сферах підприємницької діяльності, то виникає потреба структурувати підрозділи відповідно до цілей і задач, що ними виконуються [2].

Розробка стратегії повинна включати такі етапи:

1. Оцінка довгострокових перспектив розвитку підприємства або його структурного підрозділу.
2. Прогнозування розвитку.
3. Усвідомлені цілі розвитку.
4. Аналіз сильних і слабких сторін розвитку підприємства.
5. Оцінювання складових розвитку підприємства і загалом інтегрального рівня розвитку.
6. Узагальнення стратегічних альтернатив розвитку за інтегральною оцінкою ефективності управління корпорацією і оцінкою її окремих складових у відповідності із запропонованою структурою.
7. Вибір оптимальної стратегії розвитку.

6. Обґрунтування системи заходів щодо втілення даного напряму стратегічного розвитку [3].

В табл. 1 запропоновано матрицю обґрунтування раціональних стратегій управління корпораціями.

Таблиця 1

Матриця обґрунтування раціональних стратегій управління корпораціями

Складові ефективності управління корпорацією	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Не приваблива
Всі складові >0,5	1	1	1	3	-
5 із 7 складових >0,5	1	1	2	3	4
3 із 7 складових >0,5	1	2	3	3	4
1; 2 або всі складові < 0,5	-	3	3	4	4

Відповідно до розробленої матриці її окремі сектори поділяються таким чином:

1 – збалансований розвиток корпорації, більшість складових управління корпорацією мають достатній розвиток і не потребують корегування;

2 – вибіркового розвитку, деяка кількість складових ефективного управління корпорацією незбалансовані, мають незадовільне значення і потребують зосередження уваги на їхній оптимізації, хоча загальний стан розвитку корпорації задовільний;

3 – суттєве порушення рівноваги серед окремих складових розвитку корпорації викликає необхідність перерозподілу ресурсів і покращення складових, які мають незадовільне значення;

4 – рівновага відсутня, незадовільний розвиток ефективності управління корпорацією викликаний суттєвим погіршенням ефективності розвитку більшості складових, що потребує стратегічного переосмислення перспектив розвитку корпорації в цілому.

Рівень масштабності розвитку засвідчує кількісну характеристику змін та перетворень, які відбуваються на підприємстві. Він розраховується на основі переліку найбільш презентабельних індикаторів, які підтверджують кількісні зміни у параметрах виробничо-господарської діяльності за абсолютними показниками, оскільки йдеться про масштабність розвитку. В табл. 2 надано матрицю обґрунтування динамічності розвитку корпорації.

Відповідно до розробленої матриці її окремі сектори поділяються таким чином [4]:

1 – Період стабільного розвитку корпорації і зростання у обраному стратегічному форматі, передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком.

2 – Період обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що, в основному, задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні.

3 – Період збереження становища – стратегія орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогноуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства.

4 – Період скорочення – така стратегія приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, за умов економічного спаду та загрози банкрутства. В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи: ліквідація підприємства; «відсічення зайвого», тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства; скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

Таблиця 2

Матриця обґрунтування динамічності розвитку корпорації

Інтегральні рівні масштабності розвитку	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Високий	1	1	1	2	2
Достатній	1	1	2	2	3
Задовільний	1	2	2	3	4
Низький	2	2	3	4	4
Непривабливий	3	3	4	4	4

Використання запропонованих методичних підходів дозволяє сформувати особливості і стратегічні орієнтири розвитку компаній [5].

Висновки. Отже, запропонований інструментарій обґрунтування оптимальної стратегії розвитку дозволить корпораціям визначати основні стратегічні орієнтири і перспективи розвитку з урахуванням тих проблем, які існують і потребують першочергового вирішення. Такий підхід забезпечить зростання ефективності управління корпораціями і максимально наблизить процес управління корпорації до вимог ринку, на якому корпорація працює. Таким чином, поєднання вимог зовнішнього середовища та можливостей внутрішнього розвитку корпорації дозволить визначити можливість досягнення бажаних результатів розвитку корпорації та відповідно до цього обрати найбільш ефективний варіант досягнення корпоративних цілей.

Література

1. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : [кол. монографія] / К.П. Абдулаєв, В.І. Алексєєв, М.І. Башинська, В.В. Боковець та ін. – Херсон : ХДУ, 2015. – 536 с.
2. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ek-lit.agava.ru/eroh/index/html>.
3. Каткова Н.В. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н.В. Каткова, І.А. Воробйова. – Режим доступу : <http://ev.nuos.edu.ua/content/suchasn%D1%96-kontsepts%D1%96i-ots%D1%96nkiefektivnost%D1%96-d%D1%96ylnost%D1%96-p%D1%96dpriemstv>.
4. Боковець В.В. Вибір та обґрунтування корпоративного стратегічного розвитку підприємств Вінницького регіону / В.В. Боковець, В.В. Григоренко, В.Ю. Купчик // Проблеми трансформації європейських стандартів в регіональну економіку і соціальну сферу України : за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця : ВФЕУ, 2014. – С. 21–24.
5. Баюра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції / Д.О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – К., 2014. – Вип. 1.28. Том 2. – С. 51–59.

Надійшла 14.03.2017; стаття прорецензована редакційною колегією