

КОМПЛЕКСНІ СТРАТЕГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

У статті розглянуті змістовні характеристики складу комплексних стратегій стратегічного розвитку інтегрованих корпоративних структур та окремих бізнес-організацій як інструменту забезпечення синергійного ефекту у процесі сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічний розвиток, комплексні стратегії, синергія стратегій, «стратегічний набір» комплексної стратегії, інтегровані корпоративні структури.

SHERSHNOVA Z.

Kyiv national economic university named after Vadym Hetman

COMPLEX STRATEGIES IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE STRUCTURES

The article researches complex strategies as the tools for strategic development of integrated corporate structures (ICS). The goals, which require the balance based on suboptimization, underlie the development of an organization. Strategies are presented as tools to achieve goals. ICS, being a multi-goal system, must have interrelated strategies of economic, social, innovation, organizational, ecological development for its controlled development. The article defines the features of complex strategies which, in contrast to other groups of strategies, concern the organization as a whole. It was proved that each of these complex strategies comprises a number of local strategies. The author's specification was presented and the necessity of the balance of strategies to achieve synergic effect based on the formation of a "strategic set" was justified. It creates possibility to switch over from the complex of strategies to the system of interrelated strategies. The requirements to the "strategic set", the content, hierarchy of strategies in a "strategic set" (general, resource, functional, "productive", i.e. strategy of achieving results), its relation with strategic programs, projects and plans were justified. The influence of complex strategies on the strategic process and organizational of structures of ICS management was proved. The procedure of the development of the strategies was suggested. The suggestion on the further research of the presented problem was set forth.

Keywords: strategic development, complex strategies, synergic effect of strategies, "strategic set" complex strategy, integrated corporate structures.

Вступ. Кризові явища в економіці України не відмінюють обговорення проблематики розвитку. Навпаки, криза свідчить: необхідно позбуватися тих елементів соціально-економічних систем різного рівня (на рівні держави, регіону, окремої організації), що віджили, вести активний пошук моделей, методів, інструментів, які б сприяли оновленню систем, сприяли їх подальшому розвитку. Розвиток економіки країни базується на розвитку окремих організацій, тому особливо актуальними є питання застосування найкращого досвіду провідних бізнес – організацій світу. Теоретично обґрунтовано та практично доведено, що інструментом розвитку організацій є стратегії, як альтернативні варіанти досягнення мети. Застосування стратегій дозволяє виокремлювати особливий тип розвитку – стратегічний [4].

Аналіз публікацій. Останніми роками спостерігається широкий спектр наукових публікацій, присвячених різним аспектам розробки та виконання стратегій різного типу, механізмам стратегічного аналізу, планування, управління. Серед найбільш знаних фахівців із стратегічного управління слід назвати І. Ансофф, Г. Мінцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал, С. Сінк, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, А. Чандлер, У. Роу, а також Г. Азоев, А.П. Градов, С.В. Войтко, Л.Є.Довгань, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Однак, залишається недостатньо обґрунтованим питання забезпечення балансування різноспрямованих стратегій, досягнення синергії стратегій для більш успішного досягнення цілей. Нам здається це особливо актуальним для великих організацій, до яких відносяться інтегровані корпоративні структури різного типу. Саме в ІКС координація діяльності – одне з найважливіших завдань, оскільки великі системи мають схильність до «хвороби великих компаній», що є проявом «зворотного ефекту масштабу», коли ускладнення систем управління (особливо – їх ОСУ), призводить до втрати гнучкості, як основної переваги бізнес – організації в ринковій економіці. Більше 20 років тому Г. Мінцберг прогнозував негативний ефект цих явищ й визначав, що тільки стратегії допоможуть їх пом'якшити.

Постановка завдання. Кожна організація – багатцільова соціально-економічна система, для якої розробляються численні стратегії, не завжди пов'язані між собою. Основним завданням статті ми вважаємо систематизацію та поглиблення теоретичних та практичних знань у царині досягнення синергії стратегій розвитку інтегрованих корпоративних структур (ІКС), як основи забезпечення їх стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний підхід до розвитку організації має низку переваг. Він базується на стратегічному мисленні власників, керівників та інших спеціалістів, заохочує до більш чіткої координації рішень та дій, які приймаються; стимулює до обґрунтування перспективних показників діяльності, придатних для наступного контролю; робить бізнес організації більш підготовленими до стратегічних несподіванок [2]. Стратегічний розвиток спрямований на досягнення цілей організації у

тривалій перспективі. Через багатоцільовий характер діяльності організацій, що входять до складу ІКС дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку, як основи для балансування стратегій.

Нині уже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. Тому дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується ІКС у своєму розвитку. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що їх приймає керівництво підприємствами. Це означає:

- відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- опанування та широке застосування методів субоптимізації, яка дає змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість стейкхолдерів ІКС.

Причини субоптимізації досліджували Д. Міллер і М. Старр, які довели:

1) діяльність організації, особливо таких великих організацій як ІКС, не можна описати та визначити одним показником;

2) множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;

3) усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, котрі мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;

4) субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси стейкхолдерів; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змісту рішень, що приймаються.

5) виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її обробки. Навіть якщо обрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Субоптимізація цілей розвитку ІКС потребує ідентифікації основних типів цілей, що є характерними для ІКС. Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Можна, наприклад, навести два класифікаційних типи цілей: прямі та забезпечувальні. Для ІКС, що діє у ринковому середовищі, до прямих цілей належать: зростання прибутковості діяльності; справедлива винагорода персоналу; виконання соціальних зобов'язань; задоволення потреб споживачів; створення конкурентних переваг (конкретних); завоювання ринку тощо. До забезпечувальних (підтримуючих) цілей підприємства відносять: «вживання» в конкурентній боротьбі; нові види продукції та технології; професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби; рівень та умови виробництва тощо. Балансування стратегій їх досягнення здійснюється через формування «стратегічного набору організації». «Стратегічний набір» ми визначаємо як систему стратегій різного типу, спрямованих на досягнення цілей, що їх розробляє організація на певний відрізок часу, він відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Стратегії у «стратегічному наборі» поділяються на основні (досягнення генеральної мети або місії) та забезпечувальні (продуктові, товарні, ресурсні, функціональні).

На наш погляд, також доцільно використати запропонований В. Глушковим підхід до декомпозиції цілей соціально-економічних систем – «метод забезпечення необхідних умов». За його пропозиціями слід виокремлювати якнайменше економічні, соціальні, організаційні, науково-технічні (зараз їх найчастіше називають інноваційними), матеріально-речовинні, екологічні цілі. Це означає, що стратегічний розвиток будь – якої організації (в тому числі й ІКС), як процес досягнення встановлених цілей складається з відповідних складових: можна виокремлювати економічний, соціальний, організаційний, інноваційний, екологічний та інші типи розвитку, залежні від галузевих особливостей [5–9].

Для забезпечення стратегічного розвитку ІКС мають діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елемента, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак, жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. З іншого боку, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги у діяльності організацій формуються у міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток ІКС та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створеними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Основні та забезпечувальні стратегії у «класичному» «стратегічному наборі» ІКС можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того, кожна організація має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями усієї системи. Як правило, існують і цілі, потрібні для всіх підприємств, що входять до складу ІКС і, щоб їх досягти розроблюють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- економічного розвитку;
- соціального розвитку;

- організаційного розвитку;
- інноваційного розвитку;
- соціально – економічного партнерства;
- розвиток загальної системи управління (в тому числі реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища;
- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності;
- антикризова стратегія тощо.

Кожна із зазначених комплексних стратегій складається з декількох локальних, які, в свою чергу, можуть бути віднесеними до інших груп стратегій у «стратегічному наборі організації». Вперше розв'язання проблеми економічного розвитку на основі розробки економічної стратегії запропонував А.П. Градов [1, 6], який обґрунтував наявність таких необхідних складових: стратегія «доходності портфелю», стратегія ціноутворення та фінансових ринках (стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів; стратегія управління капіталом, стратегія інвестиційної діяльності фірми); стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності фірми; стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) фірми; стратегія стимулювання персоналу фірми); стратегія взаємодії фірми із «зонами стратегічних ресурсів» (ЗСР), стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми); стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми тощо.

Нами було обґрунтовано склад комплексних інноваційної [9,10], антикризової стратегій [3], а також стратегій організаційного розвитку [5, 7], соціально-економічного партнерства [8]. Так, до комплексної стратегії інноваційного розвитку відносимо такі стратегії: удосконалення наявних та формування нових виробничо-управлінських пропорцій на основі організаційно-технологічних інновацій, продуктивні інновації, набуття стратегічних інноваційних компетенцій персоналом та організацією в цілому, забезпечення привабливості праці та підвищення якості життя на основі організаційних, технологічних та соціальних інновацій, створення інноваційних ресурсів, зниження трансакційних витрат (на основі технологічних та організаційних інновацій) тощо. Склад стратегії визначається цілями та потребами ІКС. До комплексної антикризової стратегії відносимо: стратегії подолання локальних криз в організації (фінансової, збутової, виробничої, організаційної, кризи постачання, управління персоналом тощо), стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації стратегічного розриву, стратегія підвищення безпеки діяльності тощо. До стратегії організаційного розвитку, на наш погляд, слід відносити стратегії удосконалення організаційно – адміністративних так й соціокультурних елементів системи управління ІКС, такі як розвитку організаційних методів управління; розвитку зв'язків; розвитку ОСУ; розвитку окремих функціональних сфер організації (функціональні стратегії); розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління; організаційно – управлінської реструктуризації; організаційно-правової реструктуризації. За відсутності окремої стратегії соціального розвитку наведені далі стратегії можуть входити до стратегії організаційного розвитку та/або через ці стратегії досягається синергійний ефект при правильному їх узгодженні з суто організаційними стратегіями. До них відносяться стратегії розвитку та навчання персоналу; розвитку стратегічного мислення та поведінки; розвитку кореневих стратегічних компетенцій організації; розвитку організаційної культури та стилю управління; розвитку соціальної відповідальності; соціалізації стратегічного організаційного розвитку; створення (розвитку) іміджу організації тощо. До стратегії соціально – економічного партнерства ми відносимо: взаємодії та партнерства з зацікавленими групами: державою (зокрема місцевими органами влади), персоналом, акціонерами (зовнішніми та внутрішніми), споживачами, постачальниками, суспільними організаціями.

Зазначені переліки стратегій демонструють багатогранність їх змісту та складність віднесення до тієї або іншої комплексної стратегії. Це як раз й свідчить, з одного боку, про необхідність подолання функціонального підходу до визначення стратегій, а з іншого – можливості та необхідності через такі стратегії балансувати змістовні та організаційно – економічні характеристики комплексів стратегій.

Балансування стратегій доцільно здійснювати через формування «стратегічного набору» кожної комплексної стратегії. «Стратегічний набір комплексної стратегії» за соєю формою подібний до «стратегічного набору функціональної стратегії» [4], однак стосується не тільки однієї функціональної сфери, а й усієї організації. Для того, щоб через «стратегічний набір» можна було досягати синергії стратегій, він має відповідати таким вимогам:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей розвитку організації («дерева цілей»);
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) основних та забезпечувальних стратегій для досягнення визначених цілей;
- ієрархічний характер, послідовність у виконанні стратегій (спочатку – забезпечувальних, потім загальних);
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

- відображення галузевої специфіки господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, що проявляється у змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні (альтернативні) стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними (альтернативними).

Наявність обґрунтованого «стратегічного набору» дозволяє перейти до формування стратегічних планів, проектів та програм, тобто планові документи є інструментом виконання стратегій.

Визначеність та збалансованість стратегій в межах кожної комплексної стратегії та комплексних стратегій, які розроблені в організації дозволить виправдати час, гроші, зусилля великих організаційних формувань, викачаних на обґрунтування та виконання стратегій. Можна ставити питання про мережу стратегій, що, за умов їх ефективного організаційно-економічного забезпечення компенсуватиме інерційність діючих організаційних структур управління, спрямованих та придатних для поточної діяльності.

На рис. 1 наведений умовний приклад «стратегічного набору» комплексної стратегії, який може в тому числі слугувати основою для реорганізації систем управління: зміст стратегій «здає» зміни змісту, обсягів та кваліфікаційних характеристик управлінського процесу, що, в свою чергу вимагає змін організаційно-структурних параметрів системи управління.

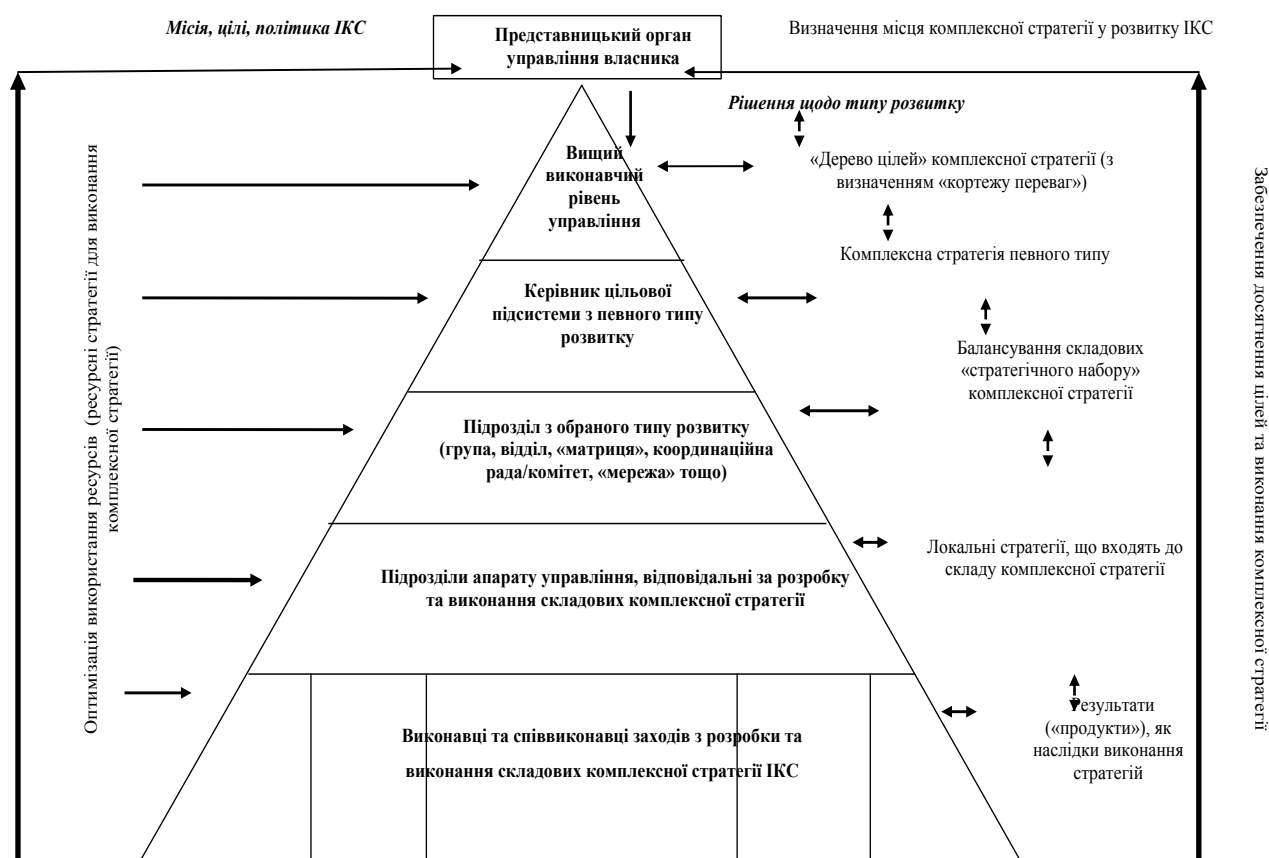


Рис. 1. «Стратегічний набір» комплексної стратегії (умовний приклад)

Розробка кожної комплексної стратегії має здійснюватися за тими ж самими технологічними прийомами, як й решта комплексних стратегій. Розробка «стратегічного набору» економічної стратегії організації передбачає проходження таких необхідних етапів:

- аналіз середовища функціонування організації;
- створення необхідних баз стратегічних даних;
- прогнозування загальних тенденцій розвитку середовища загалом та окремих його «суботочень»;
- визначення концепцій, політики та типу розвитку організації;
- обґрунтування цілей розвитку та побудова «дерева цілей» (для визначення місця комплексної стратегії у діяльності організації та забезпечення взаємозв'язку цільової орієнтації окремих локальних стратегій, що входять до її складу);
- обґрунтування окремих складових комплексної стратегії;
- балансування складових комплексної стратегії у межах відповідного «стратегічного набору»;
- визначення параметрів системи планування певного типу розвитку, в тому числі системи планових документів (програми розвитку, проектів як складових таких програми, системи стратегічних, поточних та

оперативних планів різного типу);

- обґрунтування варіантів побудови системи управління стратегічним розвитком на основі виконання комплексів стратегій стратегії;

Зазначені комплекси робіт можуть об'єднуватися або поділятися на окремі види, що зумовлюється особливостями організації та її оточення, а також вибором методів обґрунтування окремих складових стратегічного процесу.

Висновки. Подальші дослідження комплексних стратегій, на наш погляд, мають здійснюватися у таких напрямках:

1. Визначення складових комплексних стратегій залежно від особливостей організації (перш за все – організаційно – правова форма, галузева належність) та її оточення.

2. Обґрунтування вибору методів формування як окремих локальних, так й комплексних стратегій в цілому.

3. Визначення моделей та методів балансування складових кожної комплексної стратегії для досягнення синергійних ефектів.

4. Теоретичне обґрунтування та практична апробація методів балансування комплексних стратегій між собою як основи стратегічного розвитку організацій.

5. Обґрунтування механізмів формування та виконання програми стратегічного розвитку для різних суб'єктів господарювання, забезпечення державно-приватного партнерства.

6. Визначення взаємозв'язків між плановими документами, що існують в організації та програмою стратегічного розвитку

Література

1. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под. ред. А.П. Градова. – 3-е изд., исп. – СПб : Спец.-Лит., 2000. – 588 с.

2. Шершнёва З. Е. Стратегическое управление предприятием как реализация целевого похода / З. Е. Шершнёва // Бизнес Информ. – 2006. – № 8 (326). – С. 120–123.

3. Шершньова З. Є. Антикризисний «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування / З. Є. Шершньова // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», 14–15 листопада 2006 року // Управління розвитком. Журнал ХНЕУ. – 2006. – № 7. – С. 186–190.

4. Шершньова З. Є. «Стратегічний набір» функціональної стратегії: необхідність розробки та змістовна характеристика / З. Є. Шершньова // Вчені записки : збірник наукових праць. – К. : КНЕУ, 2007. – № 9. – С. 111–117.

5. Шершньова З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З. Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т.1 (109), № 3. – С. 137–141.

6. Шершньова З. Є. Економічна стратегія організації: дослідження сутності та методів обґрунтування / З. Є. Шершньова // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. – К. : КНЕУ, 2008. – Вип. 22–23. – С. 9–20.

7. Шершньова З. Є. Стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації: склад, методи розробки та виконання / З. Є. Шершньова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / [відп. за вип. С. М. Соболев]. – С. 592–602.

8. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки : колективна монографія / З.Є. Шершньова, А.Є.Черпак, С.О. Силантьєв та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершньової // Розвиток інституту державно-приватного партнерства та побудова моделей взаємодії корпорацій та інших суб'єктів середовища їх інтересів у процесі реалізації соціально важливих інноваційних проектів та програм / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2015. – Розд. 5. – С. 161–204.

9. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : колективна монографія / Л.О.Лігоненко, О.І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершньової // Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2017. – Розд. 2.1. – С. 35–50.

10. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці : колективна монографія / Л.О. Лігоненко, О.І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершньової // Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2017. – Розд. 2.3. – С. 62–79.

Надійшла 03.03.2017; рецензент: д. е. н. Никифоров А. Є.