

ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ В МЕЖАХ ОБРАНОГО НАПРЯМКУ ЇЇ РОЗВИТКУ

В статті розглянуто питання формування стратегії розвитку сучасних компаній України. В результаті проведених досліджень виділено провідні напрями розробки корпоративної стратегії та визначено фактори її ефективного впровадження до процесів функціонування компанії. Запропоновано механізм розробки стратегії промислової компанії. Деталізовано процес розробки корпоративної стратегії. Виявлено основні складові процесу розробки стратегії компанії та запропоновано інструментарій її формування. В статті доведено, що провідним критерієм розробки корпоративної стратегії є забезпечення принципу її адаптивності в умовах економічного оточення впродовж прогнозованого часового лагу.

Ключові слова: компанія, стратегія, розвиток, корпоративна стратегія, механізм розробки стратегії промислового підприємства, стратегічний факторний простір.

THE SEARCH OF EFFECTIVE APPROACHES TOWARDS THE STRATEGY FORMATION OF COMPANIES IN THE FRAME OF CHOSEN DIRECTION OF DEVELOPMENT

The article examines questions of strategy formation development of modern Ukrainian companies. As a result of exploration main directions of corporate strategy were revealed and factors of effective penetrations into processes of company functioning were defined. Mechanism of elaborations of industrial company's strategy was proposed and the process of corporate strategy elaboration was worked out in details. Principal components of companies development strategy were revealed and instruments of their formation were proposed. The article proves that the main criteria of the development of corporate strategy is based on its adoptive ability in conditions of economic environment of forecasted time period.

The purpose of the article is to identify the tools and tools for shaping the company's strategy within the chosen direction of its development.

The main criterion for developing a corporate strategy is to ensure that it is adaptable in the context of the economic environment during the projected time lag. We propose the formation of a corporate strategy based on the data obtained as a result of the introduction of a methodology for developing an industrial enterprise strategy (MRSPP) into the company's activities. In order to increase the effectiveness of the process of developing a corporate strategy in the formation of its information base, it must be based not only on a comprehensive analysis of the context of the company's economic activity, but also focus on assessing the prospects of its SZG and determining the magnitude of its strategic success potential. Such an arrangement of priorities in the process of forming the information foundation of the company's strategy development is due to the fact that the combination of such categories of company activity as the magnitude of the strategic potential of success and the prospects of the SZG, makes it possible to predict the degree of efficiency of its activities within the period of the planned perspective. Note also that when a company already has a strategy, it can be adapted, if necessary, to changing environment by using such measures as restructuring the existing strategy and re-developing a new one.

Key words: company, strategy, development, corporate strategy, mechanism of elaborations of industrial companies strategy, strategic factor spaces.

Постановка проблеми. Високий рівень нестабільності ринкового середовища сучасних компаній України зумовлює провідне значення проблеми обрання правильного напрямку їх стратегічного розвитку. Ефективний вибір напрямку розвитку компанії на певний період часу забезпечує можливість чіткого планування ресурсної бази та прогнозування обсягів виробництва продукції. В багатопрофільних компаніях стратегічний напрям функціонування обирають горизонтально, в кожній галузі діяльності, і гармонійно поєднують обрані напрями в межах загальної корпоративної стратегії, а в монопродуктових компаніях формують єдину вертикальну стратегію. Провідним аспектом вибору ефективної корпоративної стратегії, не залежно від напрямку діяльності компанії, є справедлива оцінка її ресурсного потенціалу на всіх рівнях формування стратегії. Очевидним стає той факт, що корпоративна стратегія у вигляді системи моделей та методів, мобілізує ресурси компанії та спрямовує їх на розв'язання актуальних проблем адаптації у ринковому просторі, забезпечує завоювання сприятливих ринкових позицій та накопичення потенціалу внутрішніх можливостей ефективного розвитку у майбутньому. В умовах невизначеного ринкового середовища процес розробки корпоративної стратегії ускладнюється у зв'язку з браком необхідної зовнішньої інформації, проте її значення для компанії зростає, адже стратегія забезпечує досягнення цілей кожного корпоративного підрозділу. Корпоративні стратегії сучасних вітчизняних компаній мають бути гнучкими до внутрішніх і зовнішніх змін, а отже, необхідно формувати розгалужені багатоцільові стратегії в межах чітко визначеного напрямку діяльності на період від 2-х до 3-х років. Такий доволі короткий термін дії стратегії забезпечить її маневреність і гнучкість реагування на зміни стану фондових і сировинних ринків, і

водночас, забезпечить можливість швидкої та ефективної цінової та продуктової реакції на зміни економічного оточення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику стратегічного розвитку і адаптації компаній в умовах невизначеного мінливого економічного оточення та особливості вибору ефективного стратегічного напрямку корпоративного розвитку досліджено такими вітчизняними та іноземними вченими, як Альстрэнд Б., Ансофф І., Борзунов В., Герасимчук В., Віханський О., Лэмпел Дж., Минцберг Г., Померанець В., Пономаренко О., Портер М., Путятин Ю., Пушкар А., Стрикленд А. Дж., Томпсон А. А. та інші.

Формулювання цілі статті. Метою статті є визначення засобів та інструментарію формування стратегії компанії в межах обраного напрямку її розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. З кінця 50-х років ХХ століття навколо питань вибору напрямку розвитку компанії вели полеміку засновники стратегічного управління і планування, такі як І. Ансофф, Р. Акофф, Б. Карлоф, Ф. Селзник, А. Чандлер та інші. Результатом полемічних суперечок між відомими засновниками стратегічних шкіл планування, дизайну, конфігурації та інших стало певне узгодження в підходах до вибору стратегії компанії. Відтак, сутність ефективного вибору корпоративної стратегії полягає у пошуку і конкретизації стратегічного напрямку, в межах якого стратегічний менеджер буде безпосередньо формувати стратегію компанії на основі отриманих даних про стан її економічного оточення на період формування стратегії. До таких даних належать існуючий і перспективний потенціал корпоративних можливостей, рівень стратегічної адаптації, загальний рівень перспективності набору СЗГ, конкурентний статус компанії та її конкурентна позиція на ринку.

В результаті наших досліджень в галузі стратегічного розвитку промислових компаній України було виявлено, що в компаніях можна виділити такі провідні напрями розробки стратегії:

- прогресивні: диверсифікованість, інтеграція, концентрація;
- регресивні: скорочення, ліквідація.

Фактор прогресивності/регресивності напрямку розробки корпоративної стратегії визначається відповідно до конкурентної позиції компанії залежно від стану сукупності формуючих її факторів (умов економічного оточення на період формування стратегії, величини стратегічного потенціалу успіху і його конкурентного статусу) в межах моделі конкурентної позиції компанії у ринковому просторі. Таку модель найбільш ефективно можна проілюструвати за допомогою матриці Томпсона-Стріклєнда [4], в квадрантах якої зазначені характеристики кожного з можливих напрямів розробки корпоративної стратегії. Тому на рис. 1 ми конкретизуємо напрям розробки корпоративної стратегії згідно з фактором прогресивності/регресивності на основі матриці Томпсона-Стріклєнда відповідно до конкурентної позиції компанії в умовах високого рівня мінливості ринкового оточення, характерного для вітчизняної економіки.

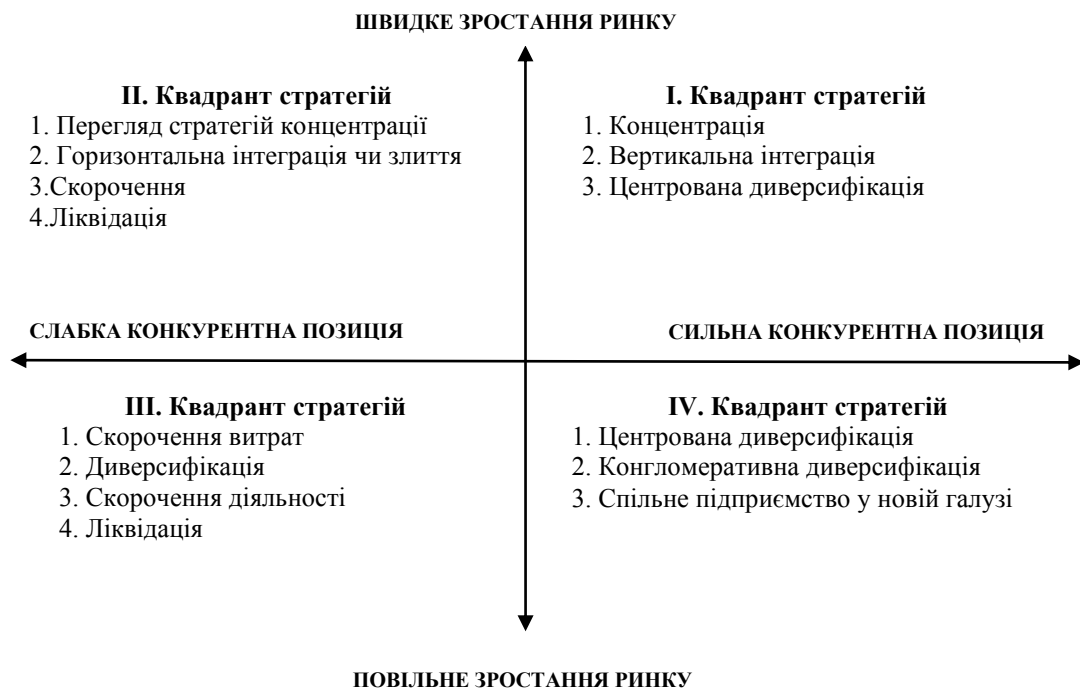


Рис. 1. Матриця Томпсона-Стріклєнда

Зауважимо, що дієвим засобом формування стратегії в межах обраного напрямку розвитку компанії є запропонований нами у монографії [1] механізм розробки стратегії промислового підприємства (МРСПП),

що містить певні вимоги, яких необхідно дотримуватися під час вибору напрямку розробки стратегії. До таких вимог належать:

- формування стратегічного напрямку на основі аналізу встановлених цілей компанії;
- встановлення гармонічного зв'язку між обраним стратегічним напрямком і станом факторів економічного оточення компанії;
- забезпечення високого рівня гнучкості та адаптивності обраного стратегічного напрямку відповідно до основних параметрів оцінки середовища компанії (тобто параметрами моделювання економічного оточення і моделювання конкурентної позиції).

Формування стратегії компанії ми пропонуємо здійснювати відповідно до обраного напрямку її розробки і конкурентної позиції компанії на ринку, а також даних економічного аналізу і бухгалтерської звітності про діяльність підприємств-учасників компанії в межах контексту його економічної діяльності.

У цілому процес розробки стратегії компанії ми пропонуємо зобразити у вигляді схеми [1, с. 124].

Відповідно до запропонованої схеми на рис. 2 процес розробки стратегії компанії являє собою сукупність компонентів, що забезпечують реалізацію мети даного процесу – формування корпоративної стратегії. До зазначених компонентів ми відносимо:

- підходи до формування стратегії;
- аспекти формування стратегії;
- способи створення стратегії;
- стадії формування стратегії;
- форми діяльності з розробки стратегії.

Процес розробки корпоративної стратегії ми вбачаємо доцільним здійснювати за допомогою відповідних засобів і робочого інструментарію, до яких ми віднесли:

- механізм розробки стратегії компанії;
- методологічний апарат розробки стратегії у вигляді відповідних стратегічних факторних просторів;
- інформаційні засоби розробки стратегії у вигляді показників економічної і бухгалтерської звітності;
- технічні засоби розробки стратегії у вигляді методології розрахунку необхідних економічних і бухгалтерських показників.

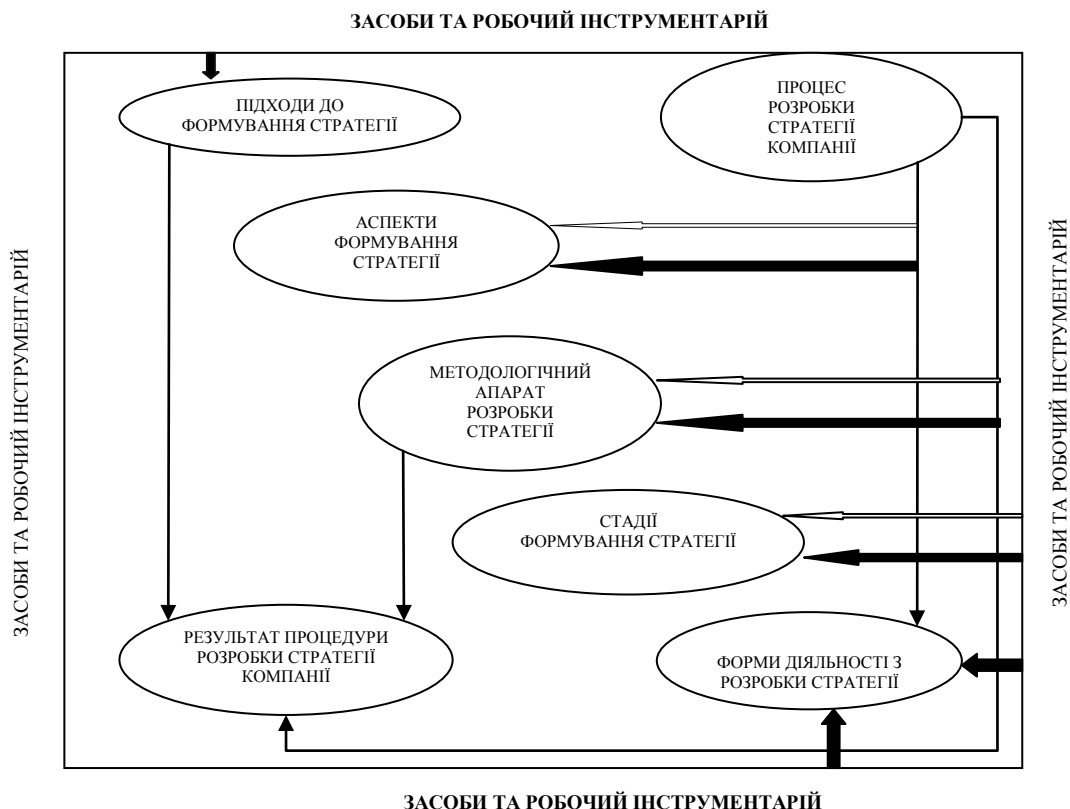


Рис. 2. Схема процесу розробки стратегії компанії [розроблено автором]

З метою підвищення ефективності розробки корпоративної стратегії ми пропонуємо застосовувати комплекс універсальних підходів [1, с. 18–25], що пройшов апробацію на вітчизняних об'єднаннях підприємств і до складу якого входять такі підходи:

Інтеграційний підхід, націлений на посилення взаємозв'язків між:

– окремими підсистемами і компонентами системи стратегії;

– стадіями життєвих циклів об'єктів управління, таких як маркетинг, НДПКР, підготовка виробництва, виробництво тощо;

– рівнями управління по вертикалі та об'єктами управління по горизонталі.

Маркетинговий підхід, оскільки керуюча система в рамках будь-якого бізнесу орієнтована на споживача.

Функціональний підхід, коли стратегію діяльності розробляють, виходячи з потреб, котрі можна розглядати як сукупність функцій, які необхідно здійснити.

Предметний підхід, коли технічна система вдосконалюється шляхом її доробки без кардинальної зміни «філософії» діяльності компанії.

Відтворювальний підхід, орієнтований на постійне задоволення потреб конкретних ринків з меншими витратами на одиницю корисного ефекту, ніж у конкурентів.

Процесний підхід, що полягає у розумінні функцій управління як взаємопов'язаних.

Нормативний підхід – облік нормативів за усіма найбільш важливими ділянками стратегії.

Не менш важливим є також прогнозування розвитку об'єкту управління.

З огляду на досвід роботи вітчизняних промислових компаній, зазначений комплекс ми вважаємо оптимальним, тому що він поєднує в собі максимальну, на наш погляд, кількість підходів до розробки стратегії, кожен з яких враховує основні аспекти стратегічної діяльності компанії.

До особливостей формування стратегії ми відносимо ті аспекти, що є головними компонентами структури МРСПП, а саме:

– формування контексту економічної діяльності компанії;

– позиціонування компанії у ринковому просторі;

– формування напряму розробки корпоративної стратегії.

Процес формування стратегії компанії здійснюється за допомогою групи взаємопов'язаних методів і методик оцінки її економічного оточення, аналізу успішності діяльності та конкурентоспроможності. Такий набір способів дослідження ефективності діяльності компанії у економічному просторі складає методологічний апарат формування стратегії її розвитку. Основою методологічного апарату розробки корпоративної стратегії виступають стратегічні факторні простори (СФП), до яких належать моделі і методи формування стратегії компанії [1, с. 37–39].

Основними стадіями формування стратегії ми обрали аналітичну і проектну. У межах аналітичної стадії здійснюється аналіз умов контексту економічної діяльності компанії, а в межах проектної – розробка її стратегії з урахуванням інформації, яку отримано на першій стадії у вигляді розрахунку необхідних обсягів виробництва, обсягів реалізації та обсягів інвестування.

Згідно із запропонованим механізмом розробки корпоративної стратегії до напрямів діяльності з формування стратегії компанії ми відносимо такі, як збір інформації про умови контексту економічної діяльності суб'єкта господарювання, аналіз і оцінку отриманої інформації, розробку стратегічних рішень щодо реагування компанії на умови оточення, вибір напряму розробки стратегії, розрахунок відповідних показників економічної і бухгалтерської звітності на період планованої перспективи.

З метою розширення обріїв процесу розробки корпоративної стратегії наведемо пропозиції українських вчених, які працювали над створенням портфелів стратегій, корпоративних, ділових і функціональних стратегій для вітчизняних промислових компаній. Так, наприклад, український економіст І.І. Бабич у своїх працях висуває ряд вимог до процесу формування корпоративної стратегії [1, с.21], які ми наводимо нижче з нашими поясненнями:

1. Реалізація принципу системності, що здійснюється у вигляді обліку особливостей усіх наявних сфер діяльності компанії, тенденцій її розвитку в майбутньому і внутрішніх тенденцій, можливих внутрішніх змін і зворотних зв'язків у процесі формування корпоративної стратегії.

2. Реалізація принципу безперервності, що дозволяє забезпечувати в майбутньому своєчасне корегування прогнозів діяльності компанії в процесі впровадження їх у життя.

3. Реалізація принципу взаємозв'язку корпоративної стратегії з прогнозованими планами. Забезпечує взаємозв'язок стратегічного напряму діяльності компанії зі складеними прогнозами.

Результатом досліджень в галузі формування корпоративної стратегії О.І. Захаров виділяє ряд ознак недостатньо обґрунтованої стратегії [1, с.23], які ми наводимо з метою оптимізації процесу розробки стратегії, а саме:

– орієнтація на вузьке коло питань, що не охоплюють усієї системи внутрішніх відносин і особливостей діяльності підприємства (компанії);

– спрямованість на односторонній розвиток без резервних стратегій і запасних варіантів;

– отождолення політики, стратегії і тактики діяльності;

– недостатнє урахування зовнішніх і внутрішніх факторів;

– застосування необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;

– відсутність навичок стратегічної діяльності і невміння керувати в умовах змін ринкового середовища.

Урахування вище наведених ознак дає можливість оптимізувати процес розробки стратегії компанії, дозволяючи сформулювати науково обґрунтовану стратегію, адекватну умовам економічного оточення.

Сформульовану стратегію необхідно подати у вигляді сукупності документів різного ступеня деталізації, що відбивають обґрунтування її необхідності і доцільності. Спираючись на досвід засновників методології корпоративного планування і управління, І. Ансоффа та А. Томпсона [2–4], в даній статті ми вказуємо ряд документів, що необхідно включати до корпоративної стратегії і які є її складовими. До цього переліку увійшли такі документи:

1. Коротка формула стратегії, що відбиває сутність цілей компанії.

2. Розгорнутий перелік стратегічних планових документів у такій послідовності: об'єкти стратегічного планування; цілі та завдання стратегії; строкові характеристики стратегії; капіталовкладення і ресурсне забезпечення; найбільш значні проекти; методи і способи реалізації; виконавці (відповідальні структури та окремі працівники в системі менеджменту); альтернативні стратегії.

Фінансова документація з урахуванням таких документів, як обсяг річного продажу за групами продуктів; річні прибутки та збитки підприємств-учасників компанії; річний експорт та його відношення до обсягу продажу підприємств-учасників компанії (у випадку виходу на зовнішньоекономічний ринок); зміни в наборі продуктів і частка ринку; програма щорічних капіталовкладень; баланс на кінець останнього року плану.

Зауважимо, що методологія процесу розробки корпоративної стратегії повинна передбачати способи її реалізації, які ми розробили та коротко охарактеризували у статті.

Висновки. В результаті проведених досліджень було виявлено, що основним критерієм розробки корпоративної стратегії є забезпечення принципу її адаптивності в умовах економічного оточення впродовж прогнозованого часового лагу. Ми пропонуємо формувати корпоративну стратегію на основі даних, що одержані в результаті впровадження у діяльність компанії методики розробки стратегії промислового підприємства (МРСПП). З метою підвищення ефективності процесу розробки корпоративної стратегії при формуванні його інформаційної бази, необхідно ґрунтуватися не тільки на всебічному аналізі контексту економічної діяльності компанії, але також зосереджуватися на оцінці перспективності його СЗГ і визначенні величини його стратегічного потенціалу успіху. Таке розташування пріоритетів у процесі формування інформаційного фундаменту розробки стратегії компанії пов'язане з тим, що сукупність таких категорій діяльності компанії, як величина стратегічного потенціалу успіху і перспективність СЗГ, дає можливість прогнозування ступеня ефективності її діяльності в межах періоду планованої перспективи. Зауважимо також, що у тому випадку, коли в компанії вже діє стратегія, у разі необхідності її можна адаптувати до змін умов оточення за допомогою таких заходів, як реструктуризація наявної стратегії та повторна розробка нової.

Література

1. Механізм розробки стратегії промислового підприємства на основі системного підходу : монографія / К.С. Думанська. – Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2015. – 260 с.
2. Ansoff H.I. Business Strategy. – Harmondsworth; Penguin Books, 1969. – 544 p.
3. Ansoff H.I. Corporate Strategy. – Harmondsworth; Penguin Books, 1987. – 432 p.
4. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Concepts and Cases. – 4th ed. – Plano, Texas: University of Alabama, Business Inc., 1988. – 580 p.

References

1. Mekhanizm rozrobky stratehii promyslovoho pidpriemstva na osnovi systemnoho pidkhodu: monohrafiia / K.S. Dumanska. – Khmelnytskyi: FOP Melnyk A.A., 2015. – 260s.
2. Ansoff H.I. Business Strategy. – Harmondsworth; Penguin Books, 1969. – 544 p.
3. Ansoff H.I. Corporate Strategy. – Harmondsworth; Penguin Books, 1987. – 432 p.
4. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Concepts and Cases. – 4th ed. – Plano, Texas: University of Alabama, Business Inc., 1988 – 580 p.

Надійшла: 1.11.2017 року

Рецензент: д. е. н., проф. Орлов О. О.