

УДК 658.114

О. Ф. Савченко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку і аудиту,

Полтавський університет споживчої кооперації України

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Проведено аналіз методологічної бази формування системи стратегічного планування. Визначено умови розробки та реалізації корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства.

The analysis of methodological base of forming of the system of the strategic planning is conducted. The terms of development and realization of corporate strategy of development of joint-stock company are certain.

Ключові слова: акціонерне товариство, організація стратегічного планування, корпоративний розвиток.

Key words: joint-stock company, organization of the strategic planning, corporate development.

ВСТУП

Організаційно-економічний механізм корпоративного управління є важливим елементом системи управління соціально-економічним розвитком акціонерного товариства, через який здійснюється активний регулюючий вплив на корпоративні відносини у акціонерному товаристві (АТ) для забезпечення погодження інтересів учасників цих відносин.

З точки зору автора, складовими організаційно-економічного механізму корпоративного управління є наступні: система цілей і стратегій учасників корпоративних відносин; критерії та принципи погодження цілей учасників; форми та методи стратегічного планування корпоративного розвитку; фактори корпоративного управління; форми та методи управлінського впливу на фактори корпоративного управління; організаційне забезпечення корпоративного управління та планування корпоративного розвитку; комплекс ресурсів корпоративного управління.

Таким чином, щонайменше чотири елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління прямо стосуються ре-

алізації стратегічного планового процесу в акціонерному товаристві. Забезпечення вимог цілісності та єдності системи стратегічного планування зумовлює необхідність інтеграції до її складу елементів, на які буде покладено виконання функцій прогнозування перспектив та формування стратегії корпоративного розвитку.

ЗАВДАННЯ

— провести аналіз методологічної бази формування системи стратегічного планування;
— визначити умови розробки та реалізації корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Загальна методологічна база формування системи стратегічного планування, з точки зору І. Ансоффа [1], складається з комплексу наступних концептуальних основ:

— концепція цілепокладання, тобто свідомої генерації та відбору базових критеріїв для визначення й оцінки стратегічних напрямів розвитку підприємства;

— концепція стратегічних зон господарювання та стратегічних зон ресурсів, за якою зовнішнє середовище підприємства складає сукупність сегментів з однорідних груп покупців і постачальників, господарські відносини, які мають для підприємства стратегічне значення та вихід на які підприємство має або прагне отримати;

— концепція стратегічних бізнесу-одиниць, за якою організація ефективної взаємодії підприємства зі складовими стратегічних зон господарювання та стратегічних зон ресурсів має здійснюватися шляхом виокремлення відносно автономних груп підрозділів у структурі підприємства;

— концепція "диференціації-інтеграції-інтернаціоналізації" і трансформації бізнес-портфеля підприємства;

— концепція конкурентного профілю підприємства, за яким сукупність релевантних параметрів внутрішнього середовища підприємства має відповідати властивостям його навколишнього оточення, причому ступінь такої відповідності (за параметрами) є джерелом формування стратегічних конкурентних переваг підприємства;

— концепція синергізму стратегій, за якою вся сукупність стратегій являє собою цілісну систему.

Загальна оцінка напрямів стратегічного розвитку підприємства, за думкою І. Ансоффа, в системі стратегічного планування має визначається наступною загальною послідовністю дій:

— оцінка доцільності диференціації бізнес-портфеля (зміна і/або розширення технологій) або інтернаціоналізації (зміна і/або розширення географії ринків), тобто процесу, що супроводиться зміною стратегічних зон господарювання (СЗГ);

— вибір конкурентних стратегій у перспективних СЗГ;

— спільна оцінка портфельних і конкурентних стратегій з метою визначення оптимального напрямку розвитку в умовах обмеженості ресурсів, доступних для здійснення стратегічного розвитку.

З.Є. Шершньова та С.В. Оборська [2, с. 260—268] наполягають на існуванні п'яти основних моделей організації стратегічного планування:

— модель на основі визначення "стратегічної прогалини";

— модель на основі урахування ринкових переваг;

— модель, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства;

— модель, орієнтована на створення позитивного іміджу;

— моделі, що враховують розміри підприємств.

Характерна особливість методології, яку покладено в основу моделі першого виду, полягає у здійсненні ретельного стратегічного аналізу можливостей еволюційного розвитку підприємства для визначення нижньої межі "стратегічної прогалини", тобто показників діяльності, яких можна досягти на основі трендів попередніх періодів. "Стратегічна прогалина" — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа "стратегічної прогалини"). Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність "того, що можливо" з "тим, чого треба досягти".

За думкою В.М. Попова, С.І. Ляпунова, С.Ю. Муртазалієвої [3, с. 104], послідовність використання описаного методу складається з двох етапів:

1) порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей, що створюються діловим середовищем, а також аналіз розриву між ними;

2) аналіз можливих варіантів майбутнього стану фірми, визначення стратегічних альтернатив, що передбачає вибір пріоритетів розвитку, з'ясування реальних можливостей підприємства з точки зору поточного стану перспектив змін середовища господарювання в обраному горизонті планування; визначення конкретних показників стратегічного плану; визначення розходжень між показниками стратегічного плану і реальними можливостями; розробка спеціальних програм і способів дій, необхідних для заповнення розриву.

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити "стратегічну прогалину", насамперед на основі розробки нових товарних стратегій.

Проте, слід зазначити, що використання методу аналізу розриву при стратегічному плануванні корпоративного розвитку практично не надає можливості для урахування специфіки корпоративного управління. За умови викори-

стання такої моделі, питання досягнення компромісу цілей виноситься за межі системи стратегічного планування, оскільки на перший план виходить досить обмежене коло проблем, пов'язаних зі забезпеченням справжнього виживання в умовах скорочення діяльності. Саме за таких обставин описана модель може використовуватися при організації стратегічного планування корпоративного розвитку.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Ця модель має чітко виражену проблемну орієнтацію, за якої основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. З точки зору З.Є.Шершньової та С.В. Оборської [2, с. 260—268], використання цього підходу може бути обмеженим саме через труднощі при визначенні та досягненні балансу інтересів великої кількості акціонерів, за відсутності власників великих пакетів акцій. Крім того, ринкові переваги можуть суперечливо трактуватися різними групами акціонерів, що зумовлює виникнення проблем при складанні стратегічних і тактичних планів, здійсненні контролю за їх виконанням, інтерпретації отриманих результатів.

При використанні моделі стратегічного планування, орієнтованої на досягнення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, вирішальне значення набуває процес визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожного підприємства завдань, яких можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на "стратегічну прогалину", де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи "продукт — ринок". Невідкладною проблемою стратегічного планування за цією моделлю є визначення ключових факторів конкурентоспроможності та розробка відповідних заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства.

М. Портер [4] наполягає на наявності тісного зв'язку між конкурентною та корпо-

ративною стратегіями розвитку. З точки зору Портера, корпоративна стратегія є стратегією компанії, що здійснює більш ніж один вид діяльності, тобто перед якою виникають досить складні та різноманітні проблеми стратегічного розвитку. З невеликим припущенням слід визнати вірність цього твердження також для випадку планування корпоративного розвитку.

Сутність моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення позитивного іміджу, полягає у здійсненні інвестування в забезпечення довгострокового функціонування підприємства, тому що позитивна ділова репутація буде сприяти виникненню лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкому доступу до відносно дешевих інвестицій та кредитів тощо. За думкою З.Є.Шершньової та С.В. Оборської [2, с. 260—268], модель, яка орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній знаходить відбиття концепція соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально орієнтована філософія розвитку підприємництва. При стратегічному плануванні корпоративного розвитку ефективність використання описаної моделі також буде високою, оскільки навіть структурування складу учасників корпорації за ознаками їх очікувань, прагнень, інтересів вже має створити певну базу для погодження управлінських рішень та досягнення компромісів. У подальшому введення цих параметрів до контуру управління суттєво сприятиме корпоративному розвитку. Проте в умовах скорочення діяльності дотримання такої поведінки не завжди буде раціональним, оскільки таке скорочення може означати також зменшення контактної аудиторії підприємства, на яку спрямовано вплив позитивної репутації корпорації. Загалом, використовуючи такий підхід, товариство має бути відкритою, повністю прозорою системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння суспільству.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств, засновані на визнанні відмінностей у потребах і можливостях підприємств різного розміру до здійснення повного циклу стратегічного планування. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо.

Велика корпорація, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, здатна виконувати функції стратегічного планування у повно-

му обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів у цьому випадку буде зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Тому підприємства з великими обсягами діяльності (в тому числі та насамперед — корпорації) вимушені витратити чималі кошти та час на передплановий аналіз перспектив розвитку, на процес планування, формалізацію результатів цього процесу.

Для невеликих підприємств сфери малого бізнесу більш доцільним буде використання спрощеного варіанта стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, будуть досить невеликими, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Підприємства сфери малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління.

Таким чином, систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) зумовлює необхідність формування та ефективного використання специфічної організаційної підсистеми стратегічного планування, в межах якої передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Стратегічне планування — це переважно централізоване планування із залученням підрозділів, що розробляють стратегії розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії — одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, — а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому разі є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності; всі інші ланки можуть бути більш (наприклад, в разі існування стратегічних господарських центрів) або менш самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити вис-

новок про наявність єдиної філософії стратегічного планування — активної адаптації до зовнішнього середовища, а навколишнього оточення — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу. Крім того, слід вказати на досить схожий інструментарій стратегічного аналізу, використання якого передбачається ззовні різними методами стратегічного планування.

Організаційне забезпечення процесу формування корпоративної стратегії соціально-економічного розвитку здійснюють спостережна рада та правління АТ. На спостережну раду має бути покладено функцію визначення впливових груп учасників корпоративних відносин та стратегічних цілей учасників, формування дивідендної політики; на правління — виконання завдань обґрунтування стратегій та розробки оперативних планів діяльності корпорації.

Формування корпоративного управління в акціонерному товаристві передбачає розвиток корпоративних відносин у трьох основних сферах: поведінковій, організаційній та нормативній. Поведінкова сторона корпоративного управління складається з мотивації та певних способів дій учасників корпоративних відносин, які вони обирають для захисту власних прав та інтересів. Організаційна сторона містить у собі створення та організацію діяльності спеціальних органів, структур корпоративного управління, функціями яких є забезпечення належного розвитку корпоративних відносин. Нормативна сторона складається з сукупності правил та норм регулювання корпоративних відносин, діяльності певних органів корпоративного управління. Нормативна сторона корпоративного управління може мати формальний та неформальний характер.

З точки зору автора, цілі усіх учасників корпоративних відносин обов'язково мають враховуватися при формуванні стратегії розвитку акціонерного товариства. При цьому прагнення однієї, навіть найвпливовішої групи, не повинні автоматично переважати над цілями інших. Таким чином, встановлення стратегічних цілей корпорації має ґрунтуватися на взаємному погодженні інтересів найбільш впливо-

вих груп учасників корпоративних відносин у межах, які надаються об'єктивними можливостям для корпоративного розвитку акціонерного товариства.

Стратегія корпоративного розвитку, розробка якої здійснюється відповідно до комплексу стратегічних очікувань учасників корпорації, має бути спрямована на виконання призначення корпорації найкращим з доступних варіантів діяльності. В процесі розробки та реалізації стратегії складові, які визначено в комплексі цілей, уточнюються та деталізуються в конкретних стратегічних правилах, планах, технологіях та інноваціях, необхідних змінах асортименту та властивостей продукції, організаційної структури управління.

Проте, основним критерієм успішності формування корпоративної стратегії корпоративного розвитку є забезпечення прийнятного рівня задоволення усіх учасників корпоративних відносин, що зацікавлені навіть у різних результатах роботи корпорації. Певні інтереси таких учасників, як-то вже зазначалося вище, неможливо повністю ототожнити із станом конкретних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вся діяльність корпорації (тобто певні корпоративні відносини, що лежать в її основі) здійснюється через поєднання внесків та зусиль учасників.

Корпоративна стратегія розвитку визначатиме стратегічні пріоритети корпоративних відносин та цілі їхніх учасників, загальні принципи та механізми погодження очікувань учасників корпорації, правила та методи прийняття управлінських рішень щодо досягнення встановлених стратегічних цілей. Таким чином, через формування корпоративної стратегії розвитку в акціонерному товаристві буде відбуватися всебічне погодження внутрішньо-організаційних цілей корпорації з інтересами всіх учасників корпоративних відносин (інсайдерів та аутсайдерів). Слід зазначити, що пріоритет

у такому погодженні буде надаватися стратегічним очікуванням акціонерів, тобто суперечність ділової стратегії та цілей фінансових інвесторів буде вирішуватися на користь останніх.

Досягнення компромісу між стратегічними очікуваннями учасників набуває особливого значення саме на етапі стратегічного планування. В подальшому, якщо такого компромісу не буде забезпечено, з початком реалізації обраної ділової стратегії будь-яке погодження цілей неодмінно призводитиме до необхідності коректування ретельно розроблених планів та відповідних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, необхідною умовою розробки та реалізації корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства є створення механізму погодження інтересів учасників корпоративних відносин при визначенні стратегічних та поточних цілей АТ. Забезпечення прав та інтересів учасників корпоративних відносин має здійснюватися через реалізацію ефективної дивідендної політики, формування та розвиток сприятливої корпоративної культури, створення та впровадження належних правил корпоративних відносин.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
 2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
 3. Попова В.М., Ляпунова С.І., Муртазалиева С.Ю. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 384 с.
 4. Портер М.Э. Конкуренция. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. — 496 с.
- Стаття надійшла до редакції 01.04.2010 р.*

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦ ІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДОНБАС ДЕ-ЮРЕ", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"