

4. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. А.Д. Чудновского [изд. 2-е перераб. доп.]. – М.: Юркнига, 2005. – 448 с.

5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: [учеб.] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА – М., 2005. – 319 с.

*Рецензент докт. экон. наук, доцент С.Ю. Цехла*

658.012.12:65.012.32

*Вагнер І.М., аспірант,  
Університет банківської справи Національного банку України, м. Київ*

### **КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Перед підприємствами, що функціонують у сучасних умовах господарювання, гостро постає питання виживання і ефективної діяльності у довгостроковій перспективі. Саме тому проблема розробки суб'єктами господарювання ефективної загальної стратегії розвитку набуває все більшої актуальності. При цьому правильно розроблена, обрана і обґрунтована корпоративна стратегія є запорукою майбутнього успіху підприємства.

Питаннями розробки та впровадження корпоративної стратегії займається багато науковців, оскільки, дане питання набуло неабиякої актуальності. Так, Кононенко Г.С. зазначає, що при розробці загальної стратегії необхідно, з однієї сторони мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство [1, с. 98]. Соколова М.І. розглядає корпоративну стратегію як таку, що направлена на знаходження способу і методу утвердження диверсифікованої компанії своїх ділових принципів в різних галузях [2, с. 124]. Так, Сасенко М.Г. висловлює свою думку про те, що корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом [3, с. 132]. Щодо даного питання існують напрацювання авторів: Яремка І.Й., Четов М., Мендрул О., Пестрецової О., Бутнік - Сіверського О.Б., Дерев'янка О.Г., Семенович А.І., Василенка В.О., Ткаченко Т.І., Шершньової З.Є., Оборської С.В., Мамонов К.А., Скоков Б.Г., Короп О.О., Мізік Ю.І. та інших.

Метою статті є розкриття суті корпоративної стратегії, її складових, принципів формування та процесу розробки.

Для успішного тривалого розвитку підприємства керівництву необхідно навчитися визначати чітку лінію довгострокової поведінки, розробляти відповідний загальний сценарій довгострокового розвитку та діяльності, спрямований на перспективу системний план рішень і дій щодо вибору сфери та напрямів бізнесу, позицій на ринках, технології, конкурентної поведінки тощо.

Практика господарювання показує, що без окреслення і оцінки перспективи в бізнесі, без визначення і використання потенційних переваг, без вироблення і дотримання цілісного комплексного концептуального системного плану намірів та напрямків довгостроково розвитку бізнесу ефективне ведення господарської діяльності на підприємстві практичне неможливе.

Отже, забезпечення успіху будь – якого суб'єкта господарювання на ринку на протязі тривалого часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища, його внутрішнього потенціалу, сильних й слабких сторін.

Отож, корпоративна стратегія (загальна, портфельна, базова) є загальним планом управління для диверсифікованої компанії і розповсюджується на всю компанію, охоплюючи всі напрямки її діяльності [4, с.181].

На сьогоднішній день, корпоративна стратегія – це спосіб, за допомогою якого підприємство створює вартість, формуючи та координуючи свої дії на різних ринках. Слід відмітити, що дане визначення має три важливих аспекти:

- перший – робиться акцент на створенні вартості в якості кінцевої мети корпоративної стратегії. Чи розподілятиметься ця вартість між акціонерами або іншими зацікавленими особами – рішення про це приймають ті, хто здійснює управління підприємством;
- другий – концентрує увагу на можливостях корпорації на численних ринках, включаючи її продукцію, географічне становище та вертикальний розподіл;

• третій – акцентує увагу на тому, як підприємство управляє своїми діями і бізнесом, які знаходяться в рамках корпоративної ієрархії. Тут необхідно чітко сформулювати і виконати корпоративну стратегію.

Портфельна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, призначена для ефективного збалансування напрямів його діяльності, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети.

Загальна стратегія підприємства передбачає три основні завдання:

1. Формування основного напрямку діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

2. Визначення конкретної ролі кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії.

3. Визначення розміру і способу розподілу ресурсів між СОБ та іншими підрозділами.

Ефективна корпоративна стратегія повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Проаналізувавши думки вчених Афанасьєва М.В. та Клівеця П.Г. щодо компонентів корпоративної стратегії, ми дійшли до висновку, що ці компоненти можна розглядати як сукупність обов'язкових складових загальної стратегії (табл. 1) [4, с. 62; 5, с. 242].

Таблиця 1

Складові загальної стратегії

Складові загальної стратегії	Характеристика
Сфера діяльності (масштаби діяльності, ісія, цілі підприємства)	Вибір: виду та сфери діяльності, ринку збуту, рівня інтеграції та продукції, яку буде виробляти підприємства. Формування місії, цілей. Визначення: галузі, в якій підприємство буде діяти; рівня інтеграції та диверсифікації; технологій, що будуть використані; сенсу існування та ключових аспектів діяльності підприємства.
Корпоративні завдання	Визначення основних зацікавлених груп компанії, критеріїв оцінки діяльності та встановлення показників, яких підприємство може досягнути відповідно до обраних критеріїв.
Визначення стратегічних бізнес - одиниць	Структуризація підприємства на бізнес – одиниці, які очолюють відповідальні за їх діяльність і підзвітні керівництву менеджери. Визначення для кожної бізнес – одиниці сфери конкурентної боротьби.
Розміщення ресурсів	Розподіл ресурсів між бізнес – одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами й основними видами діяльності для досягнення корпоративних цілей.
Розвиток відмінних конкурентних переваг	Підвищення конкурентоспроможності, тобто додання продукції певних відмінних властивостей, які зроблять її переважною для значної кількості покупців.
Ефективні функціональні стратегії	Пошук правильної поведінки, яка орієнтована на оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів у межах заданої функції.
Синергізм	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково – дослідні розробки, канали реалізації).

Ефективна реалізація корпоративної стратегії забезпечує: створення організаційної структури, що сприяє успішному виконанню стратегії; складання бюджету для спрямування ресурсів підприємства у вирішальні, з позиції стратегії, підрозділи; вдосконалення методів управління; введення системи стимулювання, яка спрямована на спонукання співробітників активно працювати як у процесі розробки стратегії, так і в процесі її реалізації.

Процес розробки загальної стратегії можна зобразити наступним чином (рис. 1) [5, с. 243 - 246].

Принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури.

Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (табл. 2) [5, с. 175 - 181].

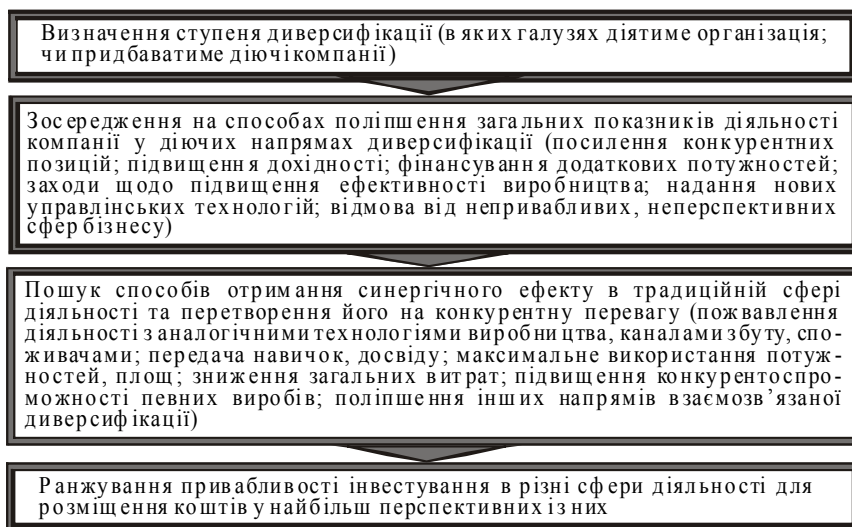


Рис. 1. Процес розробки корпоративної стратегії

Таблиця 2

Принципи формування корпоративної стратегії

Принципи формування корпоративної стратегії	Характеристика
Принцип цілісності	Корпоративна стратегія має бути сформована як певна система
Принцип безперервності	Портфельну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі
Принцип гнучкості	Здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами
Принцип точності	Стратегія повинна бути конкретизована і деталізована
Принцип участі	Розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління

В основі загальної стратегії лежать три типи, підприємство може дотримуватися одного з цих типів стратегії або використовувати певні їх комбінації (табл. 3) [5, с. 251].

Таблиця 3

Типи корпоративної стратегії

Типи загальної стратегії	Характеристика
Стратегії зростання (розвитку)	Збільшення підприємства, зокрема через проникнення на нові ринки та їх захоплення. Розрізняють такі стратегії зростання: вертикальна та горизонтальна інтеграція. Стратегія зростання здійснюється за допомогою: поглинання конкуруючих фірм шляхом активізації (придбання контрольного пакета акцій); злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах у межах єдиної організації; створення спільних підприємств (СП) – об'єднання підприємств різних країн з метою реалізації спільного проекту.
Стратегії стабілізації (обмеженого зростання)	Застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Дану стратегію в якості базової корпоративної застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, які перебувають на стадії зрілості життєвого циклу товару, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства.
Стратегія скорочення (виживання)	Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають у стадії насичення і спаду ЖИТ. Полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. До цієї стратегії вдаються, коли фінансово - економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства перебуває під загрозою з різних причин.

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з них і вибирається майбутня стратегія. Стратегічні альтернативи - це можливі варіанти розвитку підприємства в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації та скорочення (табл. 4) [6].

Таблиця 4

Стратегічні альтернативи	
Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
Зростання (розвитку)	1. Інтенсифікація. 2. Диверсифікація. 3. Інтеграція. 4. Техніко-технологічний розвиток.
Стабілізації (обмеженого росту)	1. Економія витрат, збирання «врожаю». 2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища. 3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.
Вживання (скорочення)	1. Організаційна санація. 2. Економічна і фінансова санація. 3. Маркетингова санація. 4. Соціальна санація. 5. Ліквідація бізнесу.

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехрещуватись». І все – таки, кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, за якого по кожному із заходів і в цілому за кожним напрямком доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект [7].

Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем. Забезпечуючі продуктивні, ресурсні та функціональні стратегії надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечуючі стратегії, необхідно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації. Ці загальні стратегії також обґрунтовують та виконують за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливим збиткам (рис. 2).

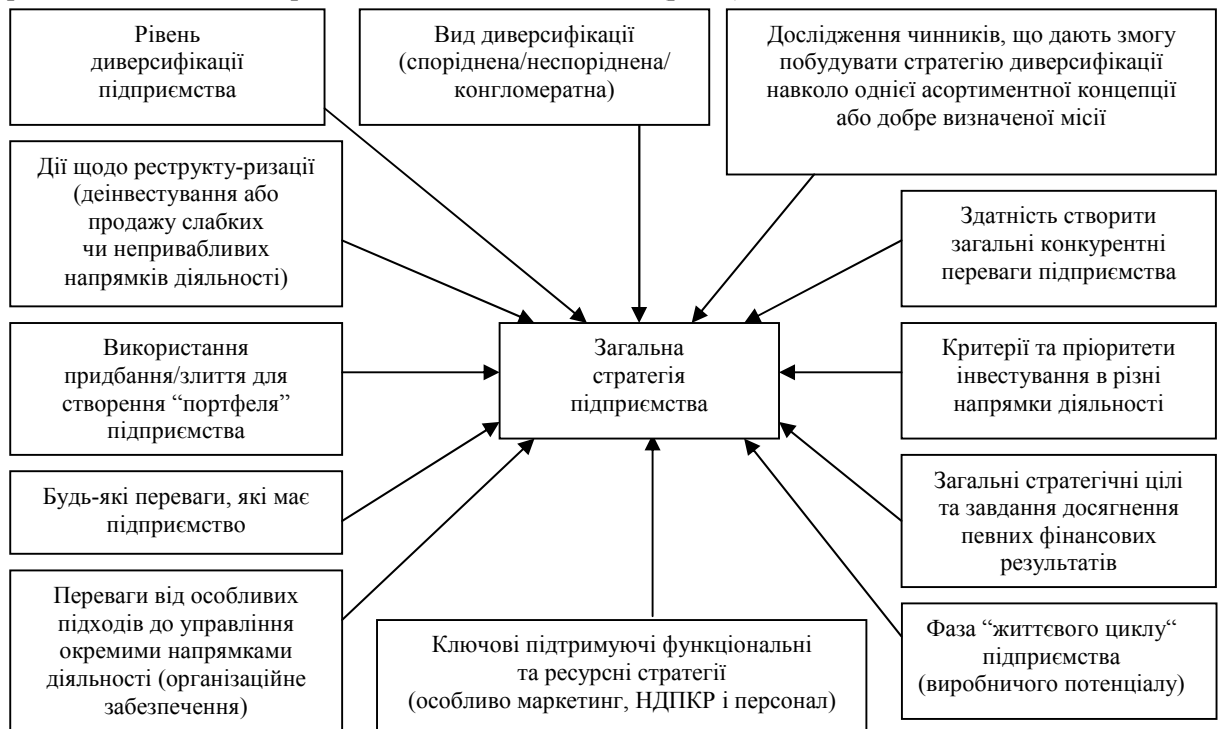


Рис. 2. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загально конкурентними стратегіями прямий: обираючи загально конкурентну стратегію, підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства.

Згідно з рекомендаціями Томпсона А.А. та Стрікланда А.Дж., загальна стратегія має передбачати певну сукупність дій і підходів, що визначають послідовність її кроків у майбутньому.

Ці кроки будуть обмеженими в умовах кризи, сконцентрованими навколо мети забезпечення можливостей для виживання і, на нашу думку, мають містити лише окремі із запропонованих авторами, а саме:

- дії, спрямовані на збільшення короткострокового прибутку, на диверсифікацію бази прибутку підприємства, вхід у нові галузі або в новий бізнес, на використання нових можливостей;
- дії у відповідь на зміну умов у галузі (зміни попиту, нової політики уряду, глобалізації конкуренції, нестабільності курсів валют, появу нових конкурентів або відхід старих);
- оборонні дії, що спрямовані проти атак конкурентів або захищають від зовнішніх загроз.

Формування сукупності всіх видів діяльності підприємства або створення певного цільового господарського портфеля для реалізації рекомендованих вище дій (переважно оборонних) мають передбачити те, що нестабільне середовище, обмежені можливості в умовах кризи загострюють проблеми підприємства у досягненні цілей у межах вибраного напрямку. Цих цілей можна досягти вибором ефективної стратегії розвитку конкретного виду діяльності з сукупності стратегічних альтернатив або формуванням певного набору варіантів стратегій.

Формування корпоративної стратегії підприємства є досить складним і тривалим процесом, оскільки з певної множини стратегічних альтернатив необхідно вибрати одну або декілька. І тут важлива роль відводиться стратегічному аналізу. Лише на основі глибокого дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вивчення сформульованої місії та мети можна розробити різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, його економічні можливості на перспективу, стратегічну поведінку.

Саме стратегічний аналіз допомагає керівникам підприємств розробити конкретну програму розвитку даного підприємства, яка є реальною для виконання і зорієнтована на досягнення успіху.

Відправним моментом у стратегічному аналізі є вибір базової (загальної) стратегії. Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макро - економічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами.

За результатами стратегічного аналізу керівники мають можливість сформулювати склад, структуру та відповідну комбінацію складових інвестиційного портфеля та портфеля продукції підприємства, вибрати характер глобалізації бізнесу, досягти бажаного ефекту між окремими видами бізнесу, визначити інвестиційні пріоритети. Оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного аналізу та вмиле їх застосування щодо глибокого дослідження корпоративної стратегії підприємства - одна із важливих складових забезпечення успішної діяльності суб'єктів господарювання в перспективі. На сьогоднішній день, актуальним є питання розгляду загальної (корпоративної) стратегії як антикризової, тобто такої, що оптимізує поведінку підприємства в умовах спаду в галузі, стійкого зниження основних фінансових показників її діяльності і загрози банкрутства.

### Література

1. Кононенко Г.С. Загальна економічна стратегія розвитку підприємств: необхідність і розробка. [Електронний ресурс] / Г.С. Кононенко.- Режим доступу: [http:// ww.confcontact. om/2009\\_03\\_18/ek1\\_kononenko.htm](http://ww.confcontact.om/2009_03_18/ek1_kononenko.htm)
2. Соколова М.И. Корпоративная стратегия / М.И. Соколова // Управление корпоративными финансами.- [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http:// ww.gaap ru/magazines ucf/4/ 006/](http://ww.gaap.ru/magazines/ucf/4/006/).
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства :навч. посіб. / М.Г. Саєнко. -Тернопіль: Економічна думка, 2007. -351 с.
4. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. -Х. ІНЖЕК, 2007. -269 с.
5. Клівець П. Г. Стратегія підприємства :навч. посіб. / П.Г. Клівець.- К.: Академвидав, 2007. -322 с.
6. Поняття про корпоративну стратегію підприємства.- Режим доступу: [http://buklib.net /component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1275/](http://buklib.net /component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1275/)
7. Корпоративна стратегія підприємства. [Електронний ресурс]: електронна бібліотека. Режим доступу: [http://grosbook.nfo/index.php?ame=Files&op=iew\\_ile&lid232](http://grosbook.nfo/index.php?ame=Files&op=iew_ile&lid232)
8. Селєзньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Г.О. Селєзньова. Харків : ХНЕУ, 2007.239 с.
9. Ковтун О.І. Стратегії підприємства : монографія / О.І. Ковтун. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 421 с.
10. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / МАУП. К., 2000.- 127 с.

*Рецензент докт. екон. наук, професор Р.А. Славьок*