

---

---

ВІСНИК ЧЕРНІВЕЦЬКОГО  
ТОРГОВЕЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТИТУТУ

---

---

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

---

---

---

---

ВИПУСК I (49)

ЧЕРНІВЦІ  
2013

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

---

<b>Гомба Л.А.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	183
<b>Гомба Л.А., Пепіна К.О.</b> ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО КОНКУРЕНТНЕ СТАНОВИЩЕ	190
<b>Гузанова Ю.В., Садченко О.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	195
<b>Кифяк В.Ф., Рибак І.І.</b> SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	200
<b>Семенюк Ю.В.</b> ДО ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА	205
<b>Терлецька Н.М.</b> ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	209
<b>Чичун В.А.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ	215

## **МАРКЕТИНГ**

---

<b>Вардеванян В.А.</b> ІМІДЖ ТЕРИТОРІЇ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ	222
<b>Карпенко Н.В.</b> КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ФАРМАЦЕВТИЧНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ	225
<b>Кошкаров С.А., Кошкаров В.С.</b> МАРКЕТИНГОВІ ОПЕРАЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА. МЕТОДИКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО ОПЕРАТИВНОГО ОБЛІКУ	230

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ**

У сучасних умовах вдосконалення корпоративного управління стало одним з вирішальних чинників соціально-економічного розвитку підприємства. Належний режим корпоративного управління сприяє ефективному використанню корпорацією свого капіталу, підзвітності органів її управління як самої компанії, так і її акціонерам. Теорія корпоративної стратегії розглядається в широких наукових колах, де запропоновано як конкретні практичні, так і різні теоретико-методичні підходи. Однак єдиної методології формування такої стратегії досі не існує.

В современных условиях совершенствования корпоративного управления стало одним из решающих факторов социально-экономического развития предприятия. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам. Теория корпоративной стратегии рассматривается в широких научных кругах, где предложено как конкретные практические, так и разные теоретико-методические подходы. Однако единственной методологии формирования такой стратегии до сих пор не существует.

One of decision factors of socio-economic development of enterprise became in the modern terms of perfection of corporate management. The proper mode of corporate management is instrumental in the effective use by the corporation of the capital, accountability of organs of its management both company and to its shareholders. The theory of corporate strategy is examined in wide scientific circles, where it is offered both concrete practical and different methodical approaches. However much unique methodology of forming of such strategy does not exist until now.

Ключові слова: стратегія, корпоративна стратегія, стратегічні активи, конкурентна стратегія.

В умовах глобалізації активізація інноваційного розвитку підприємств характеризується пошуком нових організаційних форм підвищення їхньої конкурентоспроможності. Аналіз літературних джерел показує, що об'єктом досліджень переважної частини науковців у сфері стратегічного управління є прогресивні організації, зокрема великі корпорації. Такі організації зорієнтовані більше на розвиток, ніж на зростання та конкуренцію, які залежать від вибору стратегічної лінії поведінки. Це зумовлює відхід від класичної парадигми управління і спрямовує на створення ефективної системи стратегічного управління, метою якої є формування та реалізація загальної корпоративної стратегії розвитку.

Значення стратегічної поведінки, що дає змогу фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довготерміновій перспективі, різко зросло в останні десятиліття. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позицій споживача, зростання конкуренції щодо ресурсів, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, які роблять можливим блискавичне розповсюдження й отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших фактів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Дослідження даної теми було б неможливо без робіт таких авторів, як: І.Ансофф, А.П.Градов, Б.Карлоф, У.Кінг, Д.Кліланд, Т.Коно, Ж.Ж.Ламбен,

М.Портер, А.Д.Діброва, С.В.Оборська, Н.М.Ушакова, З.Є.Шершньова.

Уміння бачити перспективу підприємства з урахуванням різноманітних факторів його внутрішнього і зовнішнього середовищ є однією із найважливіших умов ефективного управління ним. Адже будь-якому суб'єкту господарювання доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, набирають сили і множаться конкуренти або, навпаки, економічно слабнуть і переорієнтовуються на інші ринки. За таких умов підприємство повинно мати мобільний та ефективний набір видів діяльності, асортимент продукції, форм і методів поведінки, які б вигідно позиціонували його в конкурентному середовищі, завдяки якому воно б досягало близьких і віддалених цілей. Як правило, цей набір формується на основі концепції розвитку підприємства і називається його стратегією.

Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах [3, с. 37].

Резюмуючи дослідження провідних науковців, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія – це певне спрощення, що перекручує реальність. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації. Стратегічні активи і компетенції є об'єктивною передумовою забезпечення підприємства конкурентних переваг [5, с. 48-52].

Визначення стратегії для організації принципово залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують деякі загальні підходи до формування стратегії і деякі загальні межі, які обмежують стратегії. У загальному вигляді стратегія – це генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно привести її до цілі. Таке розуміння стратегії справедливе тільки з точки зору верхнього рівня управління організації.

У фаховій літературі існує множина визначень корпоративної стратегії. Так, згідно з підходом А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, "корпоративна стратегія – це коли багатопрофільне товариство утверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства" [9, с.159]. Представник теорії стратегічного планування І. Ансофф розглядає корпоративну стратегію як складні відносини

між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому він підкреслює, що портфельна стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності товариства, а конкурентна стратегія – з оперативними питаннями у вибраних сферах. Основні напрямки діяльності автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому [1]. М. Портер обґрунтував базові концепції стратегії, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії організацій з урахуванням особливостей їхнього внутрішнього і зовнішнього середовищ [8, с. 122]. Таким чином, першопочатковий термін використовувався для описання набору рішень, які визначають цілі компанії, розробляють основну політику, необхідну для досягнення цих цілей, і становить перелік бізнесів, до володіння якими компанія повинна прагнути. Зрозумілий дослівно, даний термін буде означати, що корпоративна стратегія причетна до будь-якої проблеми, з якою може зіткнутись компанія. Вивчення літературних джерел дає можливість розглядати корпоративну стратегію як:

- стратегію, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг;
- всеохоплюючу картину майбутнього, що визначає в довгостроковій перспективі напрямок та сферу діяльності компанії в умовах їх галузей та ринків, має на меті виживання як мінімум та створення значної додаткової вартості як максимум;
- складну і гнучку систему численних відносин, здатну включати в себе різні ринкові, організаційні, технологічні та інші зміни;
- спосіб, яким компанія створює вартість, формуючи і координуючи свої дії на різних ринках.

Зазначені визначення, на відміну від інших трактовок, не обмежують застосування корпоративної стратегії виключно великими компаніями. В них визнається, що корпоративна стратегія розуміється значно ширше, ніж лише дії корпоративного масштабу. Вони ґрунтуються на трьох важливих аспектах, а саме:

- перший – робиться аспект на створенні вартості як кінцевої цілі корпоративної стратегії;
- другий – концентрується увага на можливостях корпорації на численних ринках (конфігурація), включаючи її продукцію, географічний і вертикальний поділ;
- третій – акцентується на тому, яка фірма управляє своїми діями і бізнесами, які знаходяться в межах корпоративної ієрархії (координація).

Тут визнається важливість як виконання, так і формулювання корпоративної стратегії. Велика частина вартості організації буде, зрештою, утворюватися в бізнес-підрозділах через збільшення їх здатності виробляти та постачати товари і послуги клієнтам. Тобто організація для того, щоб виправдати себе як юридичну особу, займається багатьма видами бізнесу, що вимагає постійного розвитку її конкурентоспроможності. Корпоративна

стратегія допоможе узагальнити стратегії всіх бізнес-підрозділів, за рахунок входження у корпорацію.

Ефективну корпоративну стратегію можна найкраще уявити собі як інтегровану систему, в якій всі основні елементи узгоджуються один з одним [2, с. 253]. Отже, ефективна корпоративна стратегія – це упорядкований набір із п'яти елементів (бачення, цілі та завдання, ресурси, бізнеси і організація), які всі разом, як система, призводять до виникнення переваги, що створює економічну вартість. Для досягнення максимального ефекту кожен з елементів повинен залежати і підтримувати всі інші елементи, працюючи злагоджено.

Корпоративна стратегія підприємства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг. Тобто, якщо корпоративна стратегія показує, що робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує, як треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а значить, і успіху у кожній СОБ. І якщо корпоративна стратегія є загальною стратегією всього підприємства, то, як зазначив Портер, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує.

Співвідношення корпоративної і конкурентної стратегії діалектичне. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за рангом нижче від неї. Але, з іншого боку, бувають ситуації, коли перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати корпоративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити конкурентні стратегії і переконатись, чи не може підприємство розв'язати свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки диверсифікація/інтернаціоналізація досить ризиковані і потребують значних затрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання проблем, що виникли на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля. Таким чином:

- корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає основні завдання: формує головний напрямок діяльності підприємства і його СОБ;
- конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти;
- конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

Після розкриття сутності основних аспектів стратегічного управління необхідно уточнити й систематизувати основні етапи та послідовність

формування стратегічної поведінки окремого підприємства. Останнім часом тривають наукові дискусії щодо формування організаційних процедур розробки та реалізації стратегічного плану розвитку підприємств, тобто корпоративної стратегії. В центрі уваги науковців та фахівців зі стратегічного управління постає одне головне питання: які управлінські процеси мають становити основу циклу стратегічного управління в умовах швидкозмінного ринкового середовища? При цьому, на нашу думку, проблема полягає в наступному:

- по-перше, з визначень провідних науковців сутності стратегічного управління видно, що цей процес є надзвичайно складним, системним і поетапним;

- по-друге, необхідно врахувати вплив зовнішнього ринкового середовища, яке характеризується такими параметрами, як мінливість, нестійкість, невизначеність тощо.

А.Томпсон і Д.Стрикленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності [9, с. 65].

І.Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [1, с. 221].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [6, с. 129].

Вітчизняний автор З. Шершньова зробила значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована нею концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційної, фінансової, інформаційної); стратегічний контроль

[10, с. 87]. Як бачимо, серед вітчизняних та зарубіжних вчених немає єдиної думки щодо послідовності протікання циклу стратегічного управління.

Розробка корпоративної стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактора, який відіграє головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в сфері стратегічних рішень, що існують на підприємстві. Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для підприємства. Вона поширюється на всю організацію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Складається з дій, які приймаються для утвердження своїх позицій у різноманітних галузях, і підходів, які використовують для управління справами організації [4, с. 219]. Корпоративна стратегія проявляється в тому, як підприємство представляє свої принципи в різноманітних діях та підходах, спрямованих на поліпшення напрямів діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною є послідовність розробки та реалізації корпоративної стратегії, показана на рис. 1.

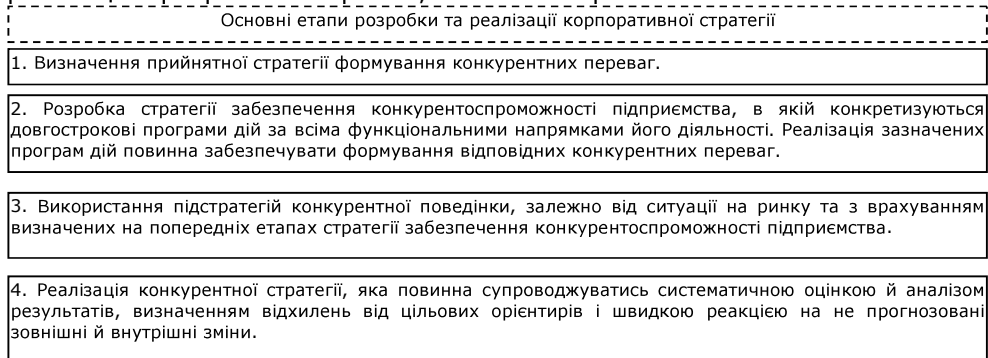


Рис. 1. Послідовність розробки та реалізації корпоративної стратегії

Так, щоб примусити стратегію працювати, необхідно створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни в організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть основну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників більш низької ланки управління. Керівники ключових підрозділів



також можуть брати участь у розробці стратегії підприємства, особливо якщо це стосується очолюваної ними фірми. Обговорення корпоративної стратегії обов'язково розпочинається з бачення, яке описує, як система створить вартість. Його розташування в центрі трикутника віддзеркалює провідну роль у формуванні та реалізації корпоративної стратегії. З нього випливають не лише якість окремих елементів і досягнення більш близьких цілей, але і ті зв'язки, які необхідно буде налагодити між окремими елементами. Здатність чітко формулювати послідовність дій – важлива ознака того, що фірма реально має корпоративну стратегію. Існує три ситуації, досягнення узгодженості в яких особливо важливо: встановлення відповідності між ресурсами фірми та її бізнесами, між бізнесами та структурою організації, її системами і процесами, а також між організацією та ресурсами фірми. Чітке визначення майбутнього повинно безперервно розширювати можливості корпорації. Якщо бачення охоплює те, чим корпорація прагне стати в майбутньому, ефективна корпоративна стратегія має містити набір більш короткострокових цілей і завдань, які більш безпосередньо будуть мотивувати працівників фірми. Якщо бачення завжди залишається на лінії горизонту (періодично змінюючись), то цілі та завдання є важливими стратегічними віхами. Отже, вони повинні завжди бути адекватними баченню, але бути більш довгостроковими, ніж бачення перспективи як такої.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що поняття «стратегія підприємства» є досить складним і багатогранним. Із безлічі підходів до визначення даного поняття спільним є те, що стратегія – це план дій підприємства, при якому підприємство прагне створити конкурентні переваги на основі стратегічного потенціалу для забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку товарів та послуг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел**

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І. Ансофф. – Москва. – Харьков. – Минск, 1999. – 414 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия й практика. [Текст] / Азоев Г.Л. – М. : Центр экономики й маркетинга, 1996. – 207 с.
3. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник [Текст] / В. А. Євтушевський – К. : Знання, 2006. – 406 с.
4. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навчальний посібник [Текст] / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. [навч. пос.] / Кіндрацька Г.І. – К. : Знання, 2006. – 366с.
6. Мескон М. Основы менеджмента; пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Дело, 1992. – 702 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. [Монографія]. / Пастухова В.В. К. : 2002. – 301с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції. Підручник [Текст] / Портер М., Майкл Е.; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки й реализации стратегии: [Учеб. для вузов] / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Пер. с англ.; под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М. : Банки й биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. [навч. пос.] / Шершньова З.Є., Оборська С.В. – К. : – 1999. – 384с.