

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ КОРПОРАЦІЙ ХОЛДИНГОВОГО ТИПУ

Статтю присвячено актуальному питанню практики корпоративного управління, пов'язаного з побудовою системи стратегічного управління діяльності корпорацій холдингового типу. Визначено основні цілі і завдання у процесі розробки і реалізації цієї стратегії та запропоновано авторську організаційну модель розробки стратегії в корпорації холдингового типу.

Ключові слова: стратегія, корпорація, корпоративне управління, система контролю, корпоративні цілі, бізнес-напрямок.

Вступ. За останні п'ятдесят років світова практика корпоративного управління демонструє невичерпну динаміку зростання інтересу до стратегічного менеджменту та до питань розробки, супроводження та реалізації ефективної стратегії. Для великих компаній, особливо корпорацій холдингового типу, необхідність стратегічного управління очевидна, оскільки втрати, які вони несуть у разі відсутності заздалегідь розроблених сценаріїв розвитку, значно перевищують втрати, що виникають у результаті необхідності коригування цих довгострокових планів, враховуючи складність організаційної структури управління, яка притаманна корпораціям такого типу.

Стратегічні розробки у корпоративному секторі не припускають детальної обґрунтованості навіть глобальних показників. Вони призначені для формулювання кола конкурентних переваг, якими хоче володіти корпорація, і компетенцій, які корпорація повинна забезпечити для досягнення цих конкурентних переваг [1].

Питання розробки універсальної стратегії для корпорацій холдингового типу особливо є актуальним в умовах сучасної української економіки, де ми спостерігаємо переосмислення структури і функцій різних дивізіонів багатьох корпорацій.

Аналіз досліджень. Напрями та складові стратегічного управління досить широко висвітлені у наукових працях іноземних та вітчизняних вчених, таких як: І. Ансофф, В. Вергун, Г. Гольдштейн, Л. Довгань, П. Друкер, Р. Каплан, В. Кондрат'єв, Д. Нортон, М. Писаренко, А. Томсон.

Постановка проблеми. Хоча слід зауважити, що теорія та практика стратегічного менеджменту не виділяє стратегії корпоративних структур холдингового типу і не визначає специфічні складові та алгоритмічні елементи, притаманні цим формам корпоративної інтеграції, саме ці нерозкриті питання і піднімаються у межах цієї наукової статті.

Метою статті є необхідність виділення та характеристики особливостей організаційної побудови та супроводження реалізації стратегій корпоративних структур холдингового типу та визначення ролі, місця і завдань головних підрозділів цих структур при розробці стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічна діяльність корпорації завжди спрямована на її зовнішнє оточення і на внутрішнє середовище, оскільки стратегія пропонує комплекс управлінських рішень з

розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

Цілком природним є той факт, що стратегічний підхід використовують лише великі корпорації, серед них частка тих, що здійснюють планування на термін понад 3 роки, складає 30–40%, тоді як серед дрібних і середніх – від 16 до 23,5%. Таке становище абсолютно виправдане, враховуючи вартість і ризиковану стратегічних заходів. Проте навіть 30–40% явно недостатньо у сучасних умовах господарювання [3].

Аналіз можливих варіантів розвитку і вибір найбільш придатної стратегії для того чи іншого ринку потребує детального розгляду ступеня взаємопов'язаності різних підрозділів корпорації і визначення найбільш доречної і доцільної форми та ступеня втручання у їх діяльність з боку керівництва корпорації. Це також потребує визначення основних завдань системи корпоративного менеджменту при розробці стратегії на основі розуміння загальних завдань подібних підрозділів, їх ролі у процесі створення стратегії, а також на основі розуміння ролі головних підрозділів корпорації [2].

За результатами досліджень автора, а також досліджень фахівців з тематики корпоративного управління виділяють декілька загальних моделей розробки і розвитку корпорацій. Розглядаючи ці моделі, слід пам'ятати, що вони є здебільшого умовними концептуальними схемами. У кожному окремому випадку, важливу роль відіграють специфічні особливості кожної корпорації, які впливають на її основні функції, цілі, завдання і діяльність у цілому. Тому зазначені моделі необхідно адаптувати до конкретних ситуацій з урахуванням специфіки бізнесу й організації тієї чи іншої корпорації.

Більшість корпоративних структур холдингового типу складаються з самостійних бізнес-одиниць (підрозділів), які мають вкрай слабкі зв'язки з усіма підрозділами корпорації в цілому [7]. При цьому центральна керуюча ланка не намагається координувати діяльність усіх підрозділів такої корпорації. Як приклад такої моделі слід розглянути особливість діяльності корпорації холдингового типу «Hanson Trust». Свого часу всесвітньовідома консалтингова група «McKinsey» схожий принцип управління віднесла до розряду холдингових корпорацій, в основі яких лежить самостійна діяльність підрозділів корпорацій, а робота керуючої компанії здійснюється за принципом невтручання в їхню діяльність. При цьому «Hanson Trust», за свої більше ніж сорок років роботи, зуміла об'єднати під одним дахом незалежні один від одного тютюновий, енергетичний і будівельний бізнеси. Виручка від операційної діяльності компанії склала у 2009 р. 562,7 млн фунтів стерлінгів, що на 13% більше, ніж у попередньому році [8].

Запропонована нами модель розробки стратегії у корпорації холдингового типу (рис. 1) має виділені блоки основних функцій і завдань, які полягають, передусім, у міцному зв'язку всіх підрозділів корпорації холдингового типу, фінансовому контролі, ретельному нагляді за формуванням прибутку і грошових потоків, роботі з керівниками підрозділів і оцінці ефективності їхньої роботи.

Ця стратегія складатиметься з шести етапів і включає в себе основні цілі корпорації, які повинні будуть досягати операційні менеджери (опе-

ратори) на кожному етапі. Для наочності та характеристики основних дій, і завдань алгоритм розробки стратегії подамо у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Визначення основних цілей і завдань розробки стратегії в корпорації холдингового типу

Етап	Етап розробки стратегії	Основні цілі і завдання операційного менеджера (оператора)	Основні цілі і завдання системи корпоративного менеджменту	Основні цілі і завдання стратегічного контролера
I	Постановка (визначення) цілей стратегії	Збільшення зростання обороту і показників рентабельності	Підвищення ефективності функціонування підрозділів корпорації	Розподіл фінансових ресурсів і розподіл ролей операційних менеджерів
II	Система контролю	—	Поліпшення якості управління системи фінансової звітності.	Контроль за дотриманням правил, прав і обов'язків підрозділів
III	Взаємодії з постачальниками і підприємствами щодо кооперації	Розрахунок витрат на закупівлю необхідних матеріалів. Прискорення процесу надання послуг	Зниження вартості капіталу, тобто зменшення вартості зовнішніх фінансових ресурсів	Спілкування з учасниками корпорації холдингового типу і ринку. Контроль за дотриманням стандартів
IV	Система контролю	—	Поліпшення якості управління системи фінансової звітності	Контроль якості послуг, що надаються, і товарів, що виготовляються
V	Взаємодії з посередниками	Узгодження цін з посередниками на послуги, що надаються, і / або товари, що виготовляються	Забезпечення загального фінансового нагляду	Контроль над фінансовими потоками
VI	Система контролю і вихід на ринок	—	Поліпшення якості управління системи фінансової звітності. Дотримання нормативно-правових актів	Управління взаємодією з регулюючими органами

Для підвищення ефективності розробки стратегії пропонується залучити стратегічного контролера, який контролюватиме технічну / операційну обґрунтованість стратегії, і розподілятиме ресурси між бізнес-напрямами корпорації.

На кожному етапі розробки стратегії у підрозділів будуть свої цілі і завдання, які наведено в табл. 1, але у кожній керівній ланки буде головне завдання. В операційного менеджера (оператора) основне завдання

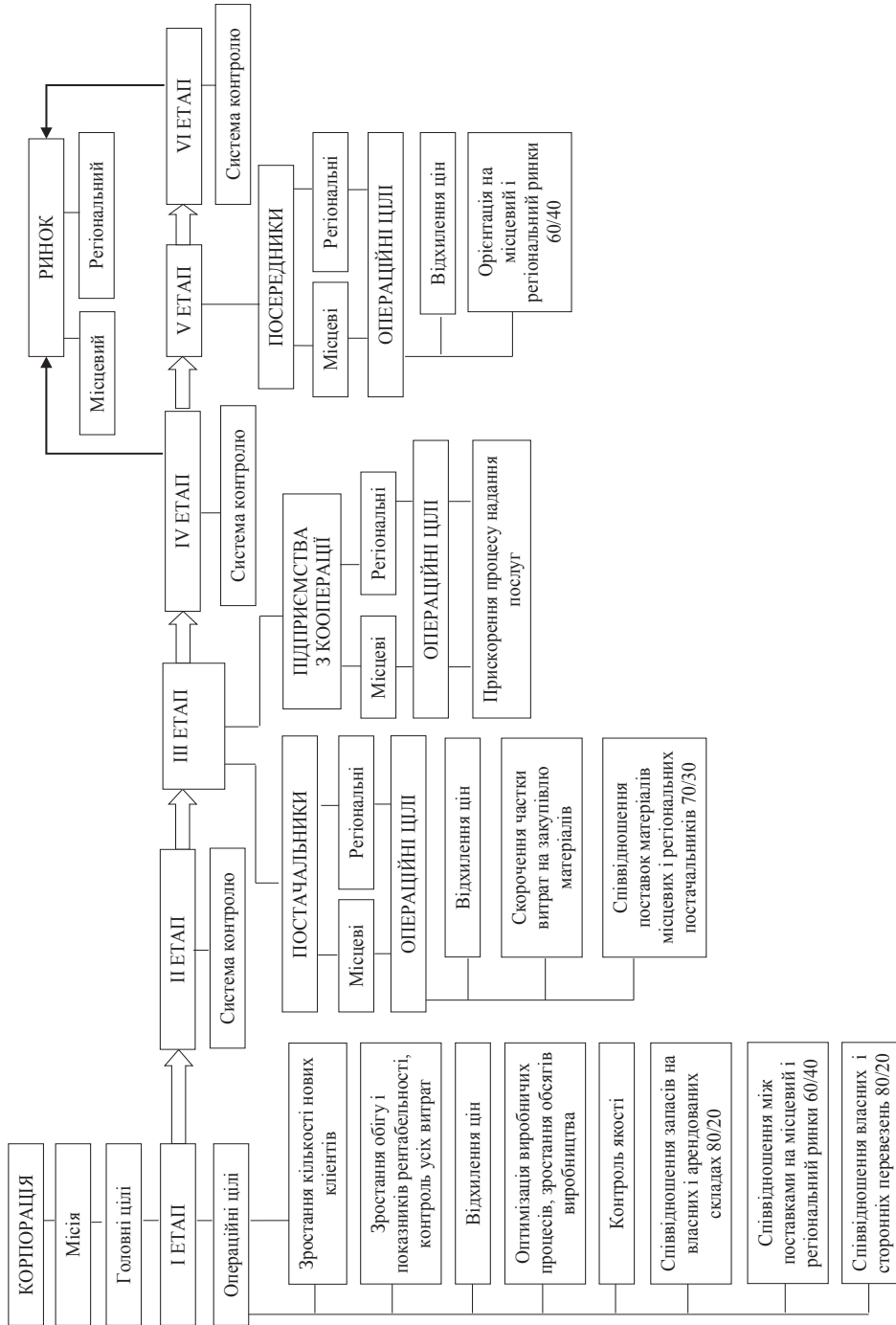


Рис. 1. Організаційна модель розробки стратегії в корпоративній холдинговій структурі

полягає у тому, що він очолює розробку і реалізацію стратегії у бізнес-напрямах (підрозділах), а також розробляє всі деталі політики поведінки функціональних відділів у цих бізнес-напрямах. Основне завдання стратегічного контролера – це затвердження запропонованих рішень з розробки стратегії, після перевірки їх функціональної й економічної обґрунтованості. Основне завдання системи корпоративного менеджменту полягає у відстеженні головних фінансових і операційних показників при розробці і реалізації стратегії [4, 6].

Запропонована модель планування та реалізації стратегії може сприяти досягненню корпорацією холдингового типу високих результатів і зростанню ефективності її господарської діяльності. У результаті поліпшення якості управління за рахунок цієї стратегії система фінансової звітності у бізнес-напрямах стає чіткішою, вдосконалюється система контролю за роботою менеджерів і зміцнюється зв'язок системи винагороди менеджерів з результатами діяльності корпорації. Крім того, удосконалюється процес ухвалення рішень керівництвом корпорації завдяки отриманню достовірної і своєчасної інформації і підвищенню фінансової прозорості. Ефективне корпоративне управління створює сприятливі умови для планування спадкоємності керівників і стійкого довгострокового розвитку корпорації. Запропонована модель може визначати рівень якості корпоративного управління, допомагати упорядковувати всі бізнес-процеси корпорації, що сприятиме зростанню товарообігу і збільшенню рівня прибутковості при одночасному зниженні обсягів необхідних капіталовкладень [5, 10].

Впровадження чіткої системи фінансової звітності знижує ризик розбіжності інтересів менеджерів з інтересами керівництва і мінімізує ризик шахрайства посадовців корпорації і здійснення ними угод у власних інтересах. Якщо прозорість корпорації холдингового типу збільшується, інвестори отримують можливість проникнути в сутність бізнес-операцій. Навіть якщо інформація, надана корпорацією, яка підвищила свою прозорість, виявиться негативною, керівники корпорації виграють від скорочення ризику невизначеності. Таким чином, формуються стимули до проведення керівництвом систематичного аналізу й оцінки корпоративних ризиків.

Ефективне корпоративне управління, що забезпечує дотримання законодавства, стандартів, правил, прав і обов'язків, дозволяє компаніям уникнути витрат, пов'язаних із судовими процесами, фінансовими ризиками та іншими господарськими суперечками.

Корпорації холдингового типу, що зуміли покращити систему корпоративного та стратегічного управління можуть отримати в очах інвесторів дуже істотні переваги порівняно з іншими корпораціями, що діють у тих же країнах і галузях.

Висновки. Таким чином, слід визначити, що аналіз варіантів стратегії розвитку корпорацій холдингового типу і вибору найбільш придатної стратегії для того чи іншого ринку є необхідним і сучасним напрямом наукового пошуку та має прикладну цінність у сучасних умовах господарювання.

На основі проведеного аналізу запропоновано методика розробки універсальної стратегії розвитку корпорацій холдингового типу, визна-

чено основні етапи розробки такої стратегії, цілі і завдання окремих підрозділів корпорацій і системи корпоративного менеджменту в цілому на кожному етапі розробки і впровадження стратегії.

Застосування запропонованої методики розробки стратегії розвитку дозволить корпораціям значно підвищити ефективність і прозорість корпоративного управління, що сприятиме покращанню фінансових показників і підвищить довіру і зацікавленість до корпорацій з боку інвесторів.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2004. – 322 с.
2. Вергун В.А. Корпоративне управління в умовах глобалізації / В.А. Вергун; (у співавт.). – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. – 462 с.
3. Довгань Л.Є. Управління корпораціями / Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 236 с.
4. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс / В.Б. Кондратьев. – М.: Наука, 2003. – 318 с.
5. Проблемы корпоративного управления в России и регионах / под ред. Р.М. Энтова. – М.: Институт экономики переходного периода, 2002. – 214 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Корпоративне управління // <http://www.corporation.com.ua>
8. Про гроші // <http://news.finance.ua>
9. Технологии корпоративного управления // <http://www.iteam.ru/publications/corporation/>
10. McKinsey & Company // <http://www.mckinsey.com/ideas/articles/>

Статья посвящена актуальному вопросу практики корпоративного управления, связанного с построением системы стратегического управления деятельностью корпораций холдингового типа. Определены основные цели и задания в процессе разработки и реализации данной стратегии и предложена авторская организационная модель разработки стратегии в корпорации холдингового типа.

Ключевые слова: стратегия, корпорация, корпоративное управление, система контроля, корпоративные цели, бизнес-направление.

The article is sacred to the pressing question of practice of corporate management, related to the construction of the system of strategic management of activity of corporations of holding type. Primary purposes and tasks are certain in the process of development and realization of this strategy and the authorial organizational model of development of strategy is offered in the corporation of holding type.

Key words: strategy, corporation, corporate management, checking system, corporate aims, business-direction.

Надійшло 12.01.2011.