

УДК 336+338,242

Є. М. Палига, Д. В. Обертан

Українська академія друкарства

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЙ
НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Запропоновано модель стратегії корпоративного управління, а також підхід до обґрунтування її, що забезпечить конкурентоспроможність корпорацій видавничо-поліграфічної галузі (ВПП). Окреслено вплив корпорацій ВПП на формування їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність, корпорація, корпоративне управління, стратегія корпоративного управління

Видавничо-поліграфічна галузь, визначальною особливістю якої є виробництво друкованої та електронної видавничої продукції, частка котрої становить 60–65% загального обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг), потребує сьогодні наукових обґрунтувань стратегії корпоративного управління, що є базою для їх конкурентоспроможності.

Відсутність цілісної державної політики регулювання, підтримки програм розвитку галузі, в якій нині функціонує 5934 суб'єкти видавничої справи і поліграфічної діяльності, працює більше 75 тис. осіб персоналу, задіяно на 4391,1 млн грн основних засобів, створюється на суму понад 7,5 млрд грн матеріальних благ і на 150 млн грн чистого прибутку, зумовлює потребу у вивченні проблемних питань і показників діяльності, перспектив розвитку підприємств, акціонерних товариств, корпорацій ВПП, в обґрунтуванні стратегії у сфері видавничо-поліграфічного бізнесу, що є метою наших досліджень.

Корпоративне управління стає невід'ємною складовою розвитку вітчизняного корпоративного сектору і впливає на формування капіталу та забезпечення сталого економічного зростання корпорацій ВПП.

Уперше виявлена А. Берлі та Г. Мінзом проблема стратегії корпоративного управління дістала подальший розвиток у працях А. Демб, Ф. Найбауер, М. Дженсена, У. Меклінга, Е. Фама, О. Уільямсона, Р. Морка та інших дослідників, пройшла протягом ХХ ст. ряд етапів розвитку в країнах Заходу, поширилася за національні межі і стала предметом міжнародних стандартів [2]. Значний внесок у розвиток різних аспектів корпоративного управління та конкурентоспроможності зробили вітчизняні дослідники О. Амоша, С. Богачов,

І. Булеєв, О. Вакульчик, А. Воронкова, Є. Григоренко, Г. Козаченко, А. Мельник, Г. Назарова, В. Павлов, О. Поважний, М. Сірош, О. Сохацька, Б. Стеценко, М. Чумаченко.

Однак, незважаючи на інтенсивність досліджень, залишаються невирішеними питання обґрунтування стратегії корпоративного управління, які значно впливають на формування конкурентоспроможності, вибудовування критерію ефективності управління.

Сьогодні накопичено значний досвід у сфері стратегічного планування й управління, існує багатогранна сукупність різноманітних підходів, але наука та практика ще не виробили єдиної чітко окресленої системи понять, що нерідко призводить до неоднозначного трактування та невизначеності.

Одним з ключових елементів стратегічного управління є стратегія. Визначення сутності стратегії та принципів її формування було та залишається дискусійним питанням. У спеціальній літературі відсутня єдність у визначенні поняття стратегії, тому в табл. 1 узагальнено найвідоміші формулювання цієї категорії. У роботі В. Винокурова найбільш важливими складовими стратегії корпоративного управління вважаються компоненти стратегії, її місія і цілі, стратегічний аналіз, контроль і реалізація, визначення стратегічних альтернатив, через які корпорації ВПП впливають на ефективність у роботі та конкурентоспроможність [1].

Таблиця 1

Трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
А. Чендлер	визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття напрямку дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей — того, що фірма може, повинна і хоче робити
П. Дойль	визначає напрям, за яким рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
М. Мескон, М. Альбер, А. Ф.Хедоурі	загальний, усебічний план досягнення цілей
Б. Карлофф	узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
С. Анікеев	поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, які виходять з навколишнього середовища, з другого, що діє сьогодні і в перспективі, при якому організація сподівається на досягнення основної мети
Н. Еріашвілі	спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство (компанія) визначає цілі та найефективніші шляхи їх досягнення
К. Личко	перспективний план дій; використання економічних умов внутрішнього і зовнішнього середовища або перспективне планування реакції організації на зміну зовнішнього середовища; систематизація оперативних, річних і перспективних планів організації для досягнення кінцевих цілей

Продовж. табл. 1

1	2
О. Хринюк	визначає, які виробництва будуть розвиватися та які завдання стоять перед ними
А. Градов	добірка правил і прийомів, за допомогою яких можуть бути досягнуті основні цілі розвитку тієї чи іншої системи
А. Пушкарь, А. Тридел	спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, що визначають його поведінку в просторі параметрів, які характеризують протиріччя, породжувані взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу

Таким чином, проаналізувавши подані визначення стратегії, можна зробити такі висновки [3]:

стратегія є поняттям багатограним, і тлумачення його з погляду декількох або одного аспекту некоректне;

стратегія має визначати напрям дії, саму дію і мету. Найвдалішим тлумаченням цього поняття, з погляду стратегічного маркетингу, є визначення А. Томпсона і А. Стріклєнда: «Стратегія — це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».

Глибока розробка й деталізація базових елементів стратегії дає змогу провести діагностику системи управління фірмою й виробити рекомендації з удосконалення окремих підсистем корпоративного управління [4].

Наведемо загальні ознаки класифікації стратегій підприємства, які ґрунтуються на сучасних тенденціях у сфері стратегічного управління корпораціями (табл. 2).

Управління завжди починається з вибору стратегії, основна мета її — довести, яким може бути в майбутньому суб'єкт та визначити етапність розвитку подій. Не маючи розробленої стратегії, керівництво здійснює управління в «ручному режимі», керуючись інтересами окремих груп, що їх лобіюють. Стратегічне планування розглядається західними економістами завжди позитивно, тому що воно дає можливість здійснювати прогнозування. Стратегічне планування, за Ф. Котлером, — це «управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між метою і потенційними можливостями». Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву.

Томпсон А. і Стріклєнд А. вважають, що «розроблення стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії — головні завдання щодо вибору напрямку розвитку компанії. Вони планують, в якому напрямку рухається організація, визначають її короткострокові і довгострокові цілі, а також ті кроки та дії, що здійснюватимуться для досягнення бажаних результатів».

Процес розробки стратегії корпоративного управління акціонерного товариства досить складний і багатоступінчастий. Потребує знання не лише теоретичних основ побудови науково обґрунтованої стратегії, але й володін-

ня методами розробки конкретних практичних дій, вироблення оптимальних стратегічних альтернатив, розроблення і прийняття рішень, уміння спрогнозувати їх результати і вчасно скоректувати розроблену стратегію [5].

Таблиця 2

Загальна класифікація стратегій підприємства

Ознака класифікації	Вид стратегії
За ієрархією	загальнокорпоративна, корпоративна (портфельна), ділова (конкурентна), функціональна
За функціональною ознакою	стратегія маркетингу, фінансова, виробництва, соціальна, екологічна, організаційних перетворень
За термінами реалізації	довгострокова, середньострокова, короткострокова
За стадіями економічного розвитку, життєвого циклу підприємства або за його часткою на ринку	зростання (наступальна), стабілізації (наступально-захисна), скорочення (захисту)
За напрямками можливого розвитку	інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного розвитку
За роллю в конкурентній боротьбі (за Ф.Котлером)	лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка
За ступенем глобалізації охоплення ринку	інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації
За ознакою наступальних дій	«партизанська війна», випереджувальні удари, перевірка дій конкурентів, дії щодо слабких сторін конкурентів, одночасний наступ у кількох напрямках, захоплення вільного простору
За характеристиками виробничої діяльності	реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, зниження собівартості, концентрація
За галузевою орієнтацією	у нових галузях, галузях на стадії зрілості, у спадаючих і роздроблених галузях, на міжнародних ринках
За експортно-імпоротною політикою	прямого та непрямого експорту, виробництва за кордоном, імпорту

Основою управління корпоративною власністю є стратегічне планування, яке являє собою набір дій і рішень керівництва, що ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для організації досягнення своїх цілей (рис. 1). Належне стратегічне планування сприятиме розвитку компанії та підвищенню вартості акцій.

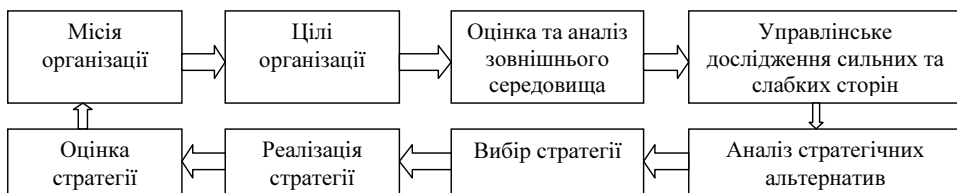


Рис. 1. Модель процесу стратегічного планування

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення й зміни в організації достатньою мірою, через вплив стратегії корпорацій на конкурентоспроможність видавничо-поліграфічних корпорацій (ВПГ) рис. 2 [6].

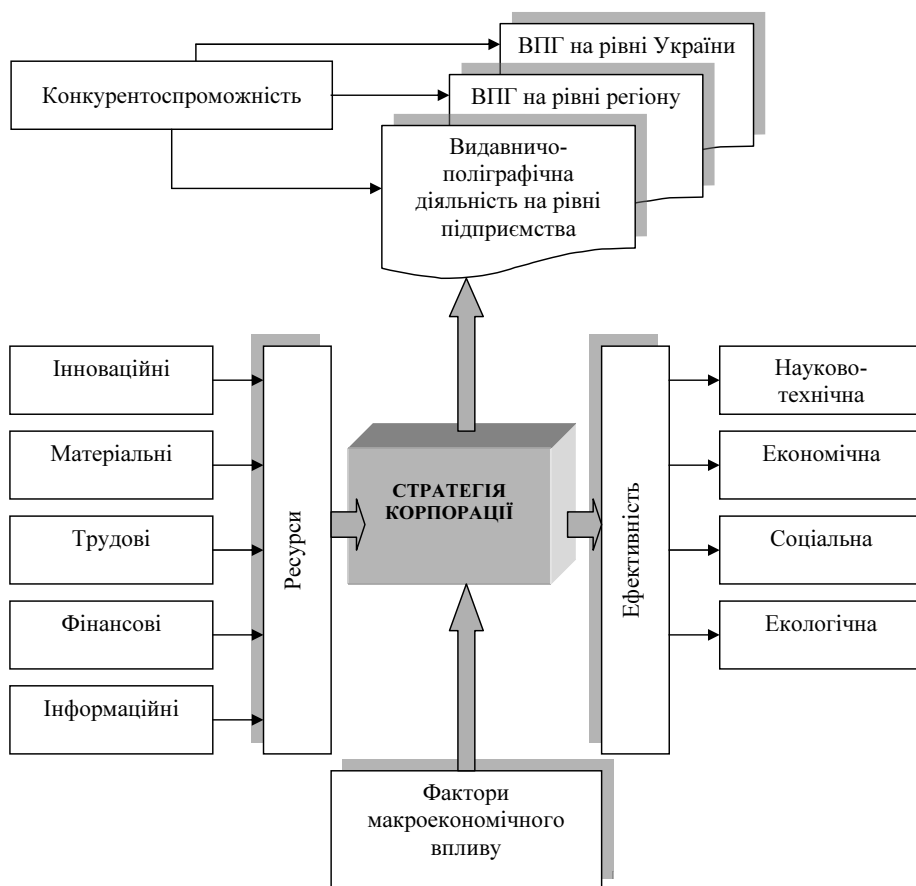


Рис. 2. Вплив стратегії корпорацій на конкурентоспроможність видавничо-поліграфічної галузі

Можна виділити чотири домінуючі види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

розподіл ресурсів — обмежених організаційних ресурсів, таких, як фонди, дефіцитні управлінські таланти й технологічний досвід;

адаптація до зовнішнього середовища — охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини організації з її оточенням;

внутрішня координація — включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій;

організаційне і стратегічне прогнозування — діяльність, що передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів.

Для розроблення стратегії необхідно зробити такі кроки:

чітко сформулювати бачення власниками фірми в перспективі й визначити головний напрямок її розвитку (головну стратегічну мету, місію);

встановити мету й контрольні параметри бізнесу;

визначити тип підприємства й способи управління власністю;

проаналізувати сильні і слабкі сторони корпорації, виявити ключові фактори успіху й можливі загрози (причинно-наслідковий аналіз, метод SWOT);

виробити вимоги та критерії оцінки провідних видів діяльності;

визначити основні проблеми у фірмовій системі управління та у зовнішньому оточенні;

встановити загальні вимоги до управлінських підсистем (інвестиційного розвитку, організаційного розвитку, управління якістю, планування й контролю над витратами, управлінського і бухгалтерського обліку, інформаційного забезпечення управління);

встановити мету й загальні вимоги до використання об'єктів, що перебувають у власності корпорації.

Виділяють три рівні стратегічного планування: загальна стратегія; стратегічні економічні плани; функціональна стратегія (рис.3). Разом вони утворюють так звану «піраміду стратегій». На рівні вищого керівництва розробляється загальна (корпоративна) стратегія, яка враховує можливості зайняти визначену позицію на ринку на найближчу перспективу. При цьому беруться до уваги власна роль фірми, здійснювані види діяльності, очікуваний приріст ефекту і рентабельності. З обліком загальної стратегії розробляються економічні стратегічні плани, орієнтовані на конкретні структурні підрозділи. В економічних стратегічних планах відображається очікуваний прибуток, частка участі на ринку, асортимент продукції та його оновлення, можливі переваги порівняно з конкурентами.



Рис. 3. Піраміда стратегій

Функціональна стратегія враховує конкретні функції: закупівля, виробництво продукції, оптимальне і раціональне використання ресурсів та ін. Таким чином, усі рівні стратегічного планування пов'язані і спрямовані на реалізацію вибраної стратегії та впливають на ефективність корпоративного управління корпорації, її конкурентоспроможність.

Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до впливу стратегії на конкурентоспроможність видавничо-поліграфічної галузі через формування та реалізацію стратегії корпоративного управління для досягнення поставленої мети з урахуванням сьогоденних ресурсів корпорації. Відповідно до світових тенденцій основою для ефективного використання шляхів підвищення конкурентоспроможності корпорацій, виходячи зі стратегії корпоративного управління, є проведення динамічної трансформації форм господарювання, пошук ефективних організаційних підходів діяльності бізнесу, оптимальне використання корпорацією свого капіталу, підзвітність органів її керування та можливості реалізації широкомасштабних інноваційних й інвестиційних проектів на підприємствах, у корпораціях ВПГ.

Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. — М.: Специальная литература, 1996. — 136 с. 2. Демб А. Корпоративне управління. Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер. — К. : Основи, 1997. — 37 с. 3. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. ; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 239 с. 4. Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике / Г. Клейнер // Вопросы экономики. — 1999. — № 8. — С. 64–79. 5. Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 / Є. М. Палига. — Львів, 2002. — 23 с. 6. Палига Є. М. Вплив трансформації і реструктуризації підприємств на розвиток корпоративного управління видавничо-поліграфічного комплексу / Є. М. Палига, І. С. Палига // Наукові записки: Укр. акад. друкарства. — 2011. — Вип. 3(36). — С. 44–53.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОРПОРАЦИЙ НА ОСНОВАНИИ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Предложены модель стратегии корпоративного управления, а также подход к обоснованию её, что обеспечит конкурентоспособность корпораций издательско-полиграфической отрасли (ИПО). Описано влияние корпораций ИПО на формирование их конкурентоспособности.

THE WAYS OF CORPORATIONS' COMPETITIVENESS INCREASING ON THE BASE OF CORPORATIVE GOVERNING STRATEGY

In the article the approach the strategy of corporative governing, which supports the competitiveness of printing and publishing corporations is proposed. The model of strategy of corporative governing and the influence of corporations on its competitiveness forming is investigated.

Стаття надійшла 06.11.2014