

Євтухова С.М.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонського державного університету

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Статтю присвячено дослідженню наукових та практичних засад щодо побудови та використання стратегічного планування в цілісній системі корпоративного управління підприємств. Сформовано визначення основних наукових дефініцій, таких як: корпоративне управління, корпоратизація та стратегічне планування. Окреслені параметри впливу на побудову системи стратегічного планування та систематизовані складові стратегічного планування з їх поділом на теоретичні та практичні підходи.

**Ключові слова:** стратегічне планування, параметри стратегічного планування, система корпоративного управління, корпоратизація, корпоративне підприємство.

## **Евтухова С.Н. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена исследованию научных и практических основ построения и использования стратегического планирования в целостной системе корпоративного управления предприятий. Сформированы определения основных научных дефиниций, таких как: корпоративное управление, корпоратизация и стратегическое планирование. Очерчены параметры влияния на построение системы стратегического планирования и систематизированы составляющие стратегического планирования с их разделением на теоретические и практические подходы.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, параметры стратегического планирования, система корпоративного управления, корпоратизация, корпоративное предприятие.

***Yevtoukhova S.M. MODERN TRENDS OF THE THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC PLANNING IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM***

The article is devoted to the research of scientific and practical bases of construction and use of strategic planning in the corporate governance system of enterprises. Definitions of the basic scientific definitions, such as: corporate governance, corporatization and strategic planning, are formed. The parameters of influence on the construction of the strategic planning system are outlined and the components of strategic planning are systematized with their division into theoretical and practical approaches.

**Key words:** strategic planning, parameters of strategic planning, corporate governance system, corporatization, corporate enterprise.

**Постановка проблеми.** В сучасних ринкових умовах покращення результативності функціонування національної економіки в цілому потребує ґрунтовного та глибокого реформування управлінських систем її окремих одиниць, зокрема корпоративних підприємств як основи її економічного потенціалу. Розвиток корпоративних підприємств, що відбувається під впливом низки факторів оточуючого ринкового середовища, потребує оновлення підходів до ведення їх планової діяльності та впровадження концептуально нових методів планування. Це, в свою чергу, викликає зацікавлення з боку бізнес-структур щодо застосування стратегічних підходів у плануванні й організації управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного планування підприємств у науковій літературі досліджена як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Особливий внесок у початкове вивчення стратегічного

розвитку підприємств зробили відомі західні автори та вітчизняні вчені-економісти: І. Ансофф, Дж. Гелбрейт, Г. Мінцберг, А. Файоль, Е. Бельтюков, Л. Донець, Я. Квач, Е. Кузнєцов, Ю. Продіус, О. Редькін. Питанням вивчення корпоративних відносин, корпоративного управління та взагалі процесу корпоратизації присвячували свої праці Астапова Г.В., Блюмгардт А., Васильєв А.С., Драчова Є.Л., Савельєв Л.А., Хаммер М., Чампі Ж. Недостатне впровадження засад стратегічного планування, особливо на науково та методично обґрунтованій основі, у практичну діяльність корпоративних підприємств посилює необхідність проведення ґрунтовного дослідження у контексті даної проблематики.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в розробці теоретико-концептуальних положень, наукових та практичних рекомендацій щодо обґрунтування і моделювання стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств. Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання: узагальнити фундаментальні й новітні підходи до корпоративного управління та стратегічного планування розвитку підприємств з метою формулювання їх концептуальних засад; визначити альтернативи стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств на основі вибору ключових параметрів для розробки науково обґрунтованих стратегій, що дозволить практично підвищити ефективність їх функціонування в сучасних умовах;

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічність управління в умовах ринкової економіки перш за все вказує на ефективний розвиток та конкурентоспроможність сучасних компаній шляхом таких перетворень, як зміна форм власності, перерозподіл та накопичення капіталу, використання методів стратегічного планування, підпорядкованим корпоративним інтересам компанії.

Виникнення в Україні господарських товариств викликає потребу чіткого розуміння особливостей корпоративного підприємництва та реалізації

корпоративної власності, пов'язану з використанням об'єктів корпоративної власності у різних формах її прояву.

Детальний аналіз проблем корпоративного управління проводить Редькін О.С., який стверджує, що “ідеальної моделі корпоративного управління не існує, оскільки будь-яка ефективна модель має враховувати тип економічної системи в тій чи іншій державі і стадію перехідного періоду” [1, с. 5]. Але при цьому він слушно зауважує, що “на мікрорівні “корпоративне управління є системою відносин між інвесторами-вкладниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин” [1, с. 11].

Необхідно наголосити, що в сучасній економічній літературі корпоративне управління пов'язується як із стратегічним, так і з інвестиційним напрямом. Так, Блумгардт А. зазначає, що “під корпоративним управлінням можна визначити управління, яке побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів, охоплює реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів (корпоративні комунікації), побудоване на стратегії розвитку корпорації в цілому (інтереси фірми підпорядковані загальним інтересам), у тому числі це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки” [2, с. 9].

Деяка розбіжність у визначеннях корпоративного управління полягає, в основному, у постановці цілей усіма учасниками корпоративних відносин, які поділяються на управлінські системи “інсайдерів” та “аутсайдерів” [3, с. 17]. Хоча вони і різняться за своєю структурою (перші характеризуються тим, що власність зосереджується в руках декількох власників і контроль здійснюється всередині компанії; другим властиві менша концентрація власності і контролю здійснення ззовні), але головною функцією цих двох систем є забезпечення роботи компанії в інтересах акціонерів, які надали компанії фінансові ресурси.

Уточнюючи всі розбіжності в поняттях корпоратизації, треба звернутися до основного визначення, поданого у Господарському кодексі, що є

законодавчою основою існування корпоративних підприємств. “Корпорацією визнається договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об’єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації” (частина 12 стаття 120) [4, с. 60]. Слід відмітити, що у Господарському кодексі України формується поняття про корпоративне підприємство як “підприємство, що створюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на підставі об’єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі за допомогою створюваних ними органами, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства. Корпоративними є підприємства, які створені у формі господарського товариства, а також інші підприємства, у тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб” (частина 5 стаття 63) [4, с.46].

У зв’язку з наведеними положеннями доцільно визначити поняття корпоративного управління та корпоратизації. Автор вважає, що корпоративне управління – це система спільної участі власників приватного капіталу, спрямована на його ефективний розподіл та збільшення шляхом взаємного управління господарською діяльністю. Структура корпоративного управління повинна визнавати права заінтересованих осіб і позитивно сприймати їх співробітництво щодо забезпечення стійкого фінансового становища підприємства.

На нашу думку, корпоратизація – це процес балансування інтересів зацікавлених осіб у дольовій участі приватного капіталу корпоративного підприємства. В контексті даного визначення проблема корпоративного управління пов’язана зі встановленням балансу інтересів різних груп учасників корпоративних відносин - власників, менеджерів підприємства, робітників, органів влади, інвесторів.

Аналізуючи етапи переходу до корпоративного управління, доцільно прослідкувати тенденції щодо реструктуризації великих підприємств, за допомогою якої змінюється структура підприємства, його управління, форма власності та організаційно-правова форма. Згідно з визначенням Пола Г., реструктуризація підприємств під час переходу від планової до ринкової економіки є складним процесом змін на мікрорівні для підтримки прибутковості в умовах мінливого економічного середовища, технологічного прогресу та конкуренції з боку інших учасників ринку [5, с. 38]. Існуюча економічна література з реструктуризації підприємств у перехідних економіках визначає принаймні два основні типи реструктуризації: пасивну та стратегічну [6, с. 115; 7, с. 24].

Нове ринкове середовище нав'язує пасивну реструктуризацію майже всім підприємствам незалежно від форми власності та походження. Пасивна реструктуризація включає такі заходи, які позитивно впливають на стан підприємства у короткостроковій перспективі: зупинку випуску продукції, яка не має попиту на ринку, скорочення матеріальних витрат, продаж або лізинг зайвих активів, зменшення рівня заробітної плати та/або скорочення робочих місць [5, с. 38].

Стратегічна реструктуризація включає заходи, спрямовані на те, щоб зробити підприємство життєздатним у довготривалій перспективі. На думку Євсєєва А., стратегічна реструктуризація направлена на збільшення вартості власного капіталу, збереження корпоративної власності та інші завдання, які пов'язані із підтримкою компанії такої, що діє [8, с.12]. В цьому випадку ринкова вартість підприємства максимізується шляхом розробки нових бізнес-стратегій, запроваджених менеджментом (вищою управлінською ланкою) корпорацій, що призводять до проведення організаційних змін, інвестування в нові виробничі лінії та технології, розробки нових видів продукції, освоєння нових ринків тощо. Щодо корпоративних підприємств, то вони мають набагато більший інноваційний потенціал, елементами якого є його матеріально-технічні, фінансові, організаційні та кадрові можливості [9, с. 54].

Корпорації отримують перевагу порівняно з іншими підприємствами за певними критеріями. Так, інтеграція підприємств призводить до створення синергічних ефектів у менеджменті. Серед цих ефектів Ансофф І. виділяє синергію збуту, виробничу синергію, синергію інвестування, синергію управління. Синергія збуту – це перевага організації збуту з погляду маркетингу, реклами, колективного розподілу. Виробнича синергія призводить до максимального використання виробничих потужностей, зниження витрат при закупівлях, до економії на витратах. Синергія інвестування – це мультиплікаційний ефект від використання інвестиційних можливостей кожної окремої фірми. Синергія управління – це, насамперед, збільшення кадрового потенціалу, оскільки збільшуються можливості навчання, обміну досвідом, внутрішньої ротації кадрів. Синергія управління і є тим ефектом, який виникає за умови правильної побудови корпоративного менеджменту [10, с. 37].

Продовжуючи обґрунтовувати підходи до впровадження стратегічного управління саме на корпоративних підприємствах, які можемо визнати диверсифікованими (вони змінюють свою форму управління), хотілося б звернутися до думки, що висловив Боумен К. “Задача для менеджменту організації корпоративного типу полягає у забезпеченні якості управління процесом диверсифікації, тобто забезпеченні такої стратегії диверсифікації, яка давала би технологічний, маркетинговий та організаційний ефект синергії” [11, с. 175].

У корпоративних підприємствах стратегія диверсифікації визначається вищим керівництвом. Усі керуючі органи можна назвати центром прийняття рішень, який, як єдине ціле, відповідальний за такі задачі: формування стратегічних цілей підприємства, призначення керівників, які здатні реалізувати такі цілі, контроль за реалізацією стратегії, а також інформування власників про результати управління активами підприємства. Саме це висвітлює головну мету системи внутрішнього управління, що полягає у необхідності створення ефективної системи підпорядкованості [12, с. 7].

На нашу думку, вище керівництво виступає тим органом управління, яке приймає стратегічні програми розвитку та виступає контролюючим органом щодо реалізації всім управлінським персоналом запланованих заходів. Це співробітництво є особливо важливим у процесі розробки й оцінки корпоративної стратегії, тому що саме стратегія здатна змінити можливості компанії на ринкові переваги. Орієнтуючись на передбачену стратегічну лінію поведінки діяльності підприємства, треба виходити з того, що головним в оцінці корпоративних підприємств у сучасних умовах є їхнє сприяння стратегії інноваційного розвитку. На цьому етапі постає питання про впровадження нової системи планування на корпоративних підприємствах, яка отримала назву стратегічного планування.

Існуючі вітчизняні дослідження розкривають деякі аспекти пошуку шляхів побудови ефективної стратегії підприємства, не виключаючи аналіз впровадження методів реалізації стратегій, що, в свою чергу, уможлиблює застосування нових науково-обґрунтованих пошуків. Зважаючи на це, постає потреба в аналізі методів впровадження стратегій та реалізації стратегічного планування для розкриття перспектив розвитку корпоративних підприємств. Цей аспект фундаментально розглянуто в роботах, які виконали Квач Я. П., Адамович М., Шапошников К.С. [13, с. 219], Ахламов А.Г. та Ровинський Ю.А. [14, с. 304-319].

При побудові системи стратегічного планування необхідно чітко виділити контрольовані і неконтрольовані, керовані і некеровані параметри. Більш ширше використання набули системи управління з контрольованими, керованими параметрами, тобто детерміновані системи з високим ступенем визначеності процесів формування, розподілу і використання ресурсів в досягненні кінцевих результатів. Ми не обговорюємо теоретичну проблему побудови складних систем з урахуванням чинників невизначеності, оскільки загальна логіка не порушується, і частина неконтрольованих і некерованих параметрів за допомогою оцінок вірогідності умовно приводиться до відносно відомих величин.



Якщо цілі і ресурси визначені для керованої системи, тобто заданий її режим функціонування у вигляді планових ситуацій, то найбільш задовільним способом організації процесу управління є виявлення фактичних ситуацій, визначення відхилень і чинників, регулювання контрольованих параметрів за допомогою блоку впливу. В даних умовах порівняння є найважливішим елементом економічного аналізу і всього процесу управління потоками ресурсів. Можна виділити наступні зіставлення: звітних показників з плановими; планових показників з показниками попереднього періоду; звітних показників з відповідними даними попередніх періодів; середніх показників з відповідними показниками підприємств або цілої групи по регіону.

Обстеження ситуацій не обмежується тільки порівнянням різних планових і звітних показників. Завершальною його частиною є знаходження шляхів зниження витрат, економії ресурсів, підвищення продуктивності праці, фондоддачі, а також зростання прибутку, рентабельності та інше. Стратегічне планування на ситуативній основі дозволяє комплексно визначати ступінь впливу тієї або іншої конкретної ситуації на формування фінансових ресурсів, досягнення результатів і їх розподіл для потреб розвитку корпоративних підприємств.

Вплив на управлінське рішення щодо практичної діяльності корпоративних підприємств з урахуванням існуючої інформації про функціонування їх управлінських органів, отримання та розподіл фінансових ресурсів та фінансове становище в цілому пов'язане з великими проблемами. Для вирішення таких проблем необхідно створити передумови, які б сприяли утвердженню ефективних механізмів реалізації стратегічного управління на корпоративних підприємствах, джерелом якого є стратегічне планування. В умовах сьогодення корпоративні підприємства повинні гнучко реагувати на потреби ринку, який вимагає проведення економічних трансформацій у виробництві з урахуванням налагодженої системи планування.

Така залежність складових управлінської діяльності аргументує розгляд стратегічного планування як процесу, який має не тільки теоретичні погляди,

але й практичні. Тому, проаналізувавши сучасну економічну літературу, зробимо висновок, що стратегічне планування на підприємстві систематизується на основі теоретичних і практичних підходів.

Теоретичний підхід розкривається у трьох аспектах. Перший з них – соціально-економічний. Він полягає у розкритті конкретних закономірностей, які визначають розвиток соціально-економічних процесів (оновлення стратегічних прогнозів, проектів, програм та планів усіх рівнів і тимчасових горизонтів). Другий – методологія стратегічного планування. Вона являє собою інструмент знань соціально-економічних процесів і використання отриманих знань у плануванні діяльності господарюючих суб'єктів. Третій аспект науки стратегічного планування – організаційний. Він охоплює комплекс питань, пов'язаних із постановкою низки задач, що розв'язуються системою органів, у визначенні виконаних ними функцій, організації їх роботи.

Практичний підхід стратегічного планування висвітлює взаємодію планування і практичної діяльності. Сутність планування у цьому аспекті полягає у процесі навчання зі зворотнім зв'язком, коли плани залежать від наслідків так, як діяльність відображає результати планування. Будь-яка діяльність людини або групи людей може бути представлена багатьма процесами, в які первісно вкладаються визначені цінності з метою отримання у майбутньому запланованого ефекту. Важко представити планову діяльність без отримання будь-якого ефекту.

Підсумовуючи наведений аналіз, визначимо, що стратегічне планування – це система, яка включає вироблення, на основі аналізу, управлінських рішень і використання необхідних ресурсів для досягнення визначених стратегічних цілей. Таким чином, механізм взаємодії управлінських функцій потребує об'єднання у єдину планову систему розробки функціональних стратегій і засобів їх досягнення, де постановка стратегічного планування констатує взаємозв'язок внутрішніх параметрів розвитку корпоративного підприємства на основі визначення та прогнозування можливостей досягнення стратегічних цілей, побудови системи раннього попередження можливих загроз; розробки

програми стратегічних змін, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні варіанти отримання конкурентних переваг.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналізуючи наведене, визначимо, що тільки за умови сукупної оцінки всіх факторів діяльності корпоративного підприємства можливо уявити реальну картину дійсного стану підприємства і напрямків його руху. Розглянуті нами структура і процес стратегічного планування доводять, що, незважаючи на розрізнення у технологіях, деталях, ступені формалізації різних компаній, основні компоненти будь-яких підходів до стратегічного планування дуже схожі. Враховуючи це, можна стверджувати, що якісне стратегічне планування дозволяє створити стабільну конкурентну перевагу на реальному ринку товарів і послуг та підвищити інтенсивність діяльності корпоративних підприємств й економіки загалом.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: Монографія / О. Редькін, В. Реген, Н. Хрущ; Одес.Нац.Академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: „Евен”, 2004. – 216 с. [132, с. 5] [132, с. 11]
2. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления / А. Блюмгардт. – К.: Наук.думка, 2003. – 160 с. [16, с. 9].
3. Кныш М.И. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности / М. Кныш, Б. Перекаатов, Ю. Тютиков. – СПб.: Изд.дом «Бизнес-Пресса», 1998. -315 с. [96, с. 17].
4. Хозяйственный кодекс Украины: за станом на 16 січня 2003 р. – Офіц. вид. - Х.: ООО «Одиссей», 2003. – 232 с. [161, с. 60].[161, с.46].
5. Pohl, Gerhard, Robert E. Anderson, Stijn Claessens and Simeon Djankov. Privatisation and Restructuring in Central and Eastern Europe: Evidence and Policy Options. World Bank Technical Paper / Pohl, Gerhard, Robert E. Anderson, Stijn Claessens and Simeon Djankov. - Washington: the World Bank. – 1997. – 368 p. [192, с. 38].

6. Кімова І. Експортна орієнтація та її вплив на реструктуризацію підприємств в Україні. Україна на шляху до Європи / І. Кімова; під ред. Л.Хоффманна та Ф.Мьоллерса, 2001. – 209 с.[86, с. 115].
7. Cyert R. Theory of The Firm / Cyert R. and March. J. Behavioral A. - New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Chiffs, 1963. – 184 p. [176, с. 24].
8. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации [Электронный ресурс] / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. - № 3. – Режим доступа: <http://www.ptpu.ru>. [56, с.12].
9. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: Монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Голубченко. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002. – 176 с. [20, с. 54].
10. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; Э. Макдоннелл (при содействии); С. Жильцов (пер.с англ.). – С.Пб. : Питер, 1999. – 416 с. [4, с. 37].
11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: [учебн. пособие] / К. Боумэн – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с. [17, с. 175].
12. Сазонец І.Л. Формирование механизма корпоративного управления в экономике Украины / И. Сазонец. – Донецк, 1998. – 21 с. [135, с. 7].
13. Квач Я.П. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади / Я. Квач, М. Адамович, К. Шапошников // під наук. керівництвом д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України О. Редькіна. – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с. [83, с. 219]
14. Ахламов А.Г. Засади системного аналізу фінансово-господарських ситуацій / А. Ахламов, Ю. Ровинський // Актуальні проблеми державного управління: теорія та історія державного управління: [зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ при Президентіві України]. – Вип. 1 (17). – Одеса. – 2004. – С. 304-319. [6, с. 304-319].