

Shram O.*Postgraduate Student
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine***ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА****Шрам О.***здобувач,
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро)
DOI: 10.24412/3453-9875-2021-72-2-15-18***Abstract**

The peculiarities of managerial decision-making and implementation in joint-stock company corporate development have been determined. The requirements for joint-stock company economic potential components allocation have been summarized. The necessity of reaching a compromise between the joint-stock company participants' strategic expectations during the corporate development strategy goals establishing has been proved. An approach to groups of corporate relations participants interests comparative assessment during the strategy formation for a joint-stock company corporate development has been offered.

Анотація

Визначено особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в сфері корпоративного розвитку акціонерного товариства. Узагальнено вимоги щодо виїлення складових економічного потенціалу акціонерного товариства. Доведено необхідність досягнення компромісу між стратегічними очікуваннями учасників при обґрунтуванні цільових орієнтирів стратегії корпоративного розвитку. Розроблено підхід щодо здійснення порівняльної оцінки інтересів груп учасників корпоративних відносин при формуванні корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства.

Keywords: corporate strategy, stock company.**Ключові слова:** корпоративна стратегія, акціонерне товариство.

Вступ. Корпоративна форма організації колективної підприємницької діяльності є характерною ознакою сучасного розвитку світової економіки, великі та середні корпорації панують майже в усіх галузях економіки та промисловості. Тому в світі накопичений величезний досвід організації корпоративних відносин. Проте використання досвіду корпоративного управління в сучасних умовах ринкового реформування економіки України вимагає його ретельної адаптації досвіду та створення відповідних інституціональних основ формування корпоративного управління.

Аналіз публікацій. Різні аспекти здійснення процесу стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання докладно розглядалися у роботах провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як А. Алді [12], Б. Альстрэнд [7], І. Ансоффа [1], А. Воронкова [3], К. Ендрюс [13], Б. Карлоф [4], У. Кінг [5], Д. Кліланд [5], Д. Лемпел [7], М. Ленкхорст [12], Г. Мінцберг [7], Р. Нельсон [15], М. Портер [10], С. Седерберг [4], С. Уінтер [15], Н. Шматько [11], М. Якоб [12] та ін. Визначення впливу особливостей корпоративної організації на розробку стратегії розвитку акціонерних товариств (АТ) здійснювалося багатьма відомими дослідниками, зокрема такими як О. Ареф'єва [2], Н. Белікова [6], Н. Васюткіна [2], К. Елбардан [14], Р. Кнолейф [14], С. Кушнар [6], В. Луцковський [6], Т. Момот [8], А. Отман [14], В. Пономаренко [6], О. Попов [9], Д. Репка [6], О. Ястремська [6] та

ін. Проте до цього часу окремі важливі питання, пов'язані із формуванням корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства, не знайшли належного висвітлення. Зокрема, на додаткове вивчення потребують теоретичні та методичні аспекти порівняльної оцінки інтересів учасників корпоративних відносин (стейкхолдерів) при формуванні корпоративної стратегії розвитку, а також питання розробки організаційного забезпечення стратегічного планування розвитку АТ.

Мета дослідження у статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та у розробці рекомендацій щодо формування корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства.

Результати дослідження. Вихідним етапом процесу стратегічного управління є визначення цілей підприємства. За думкою І. Ансоффа, економічна стратегія є набором правил та прийомів для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності та за допомогою яких досягаються базові цілі розвитку цієї організації [1]. У. Кінг та Д. Кліланд вважають, що стратегія - це загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей підприємства [5]. Р. Нельсон та С. Уінтер вважають стратегію сукупністю прийнятих підприємством суттєвих зобов'язань, які визначають і уточнюють довгострокові цілі підприємства та передбачувані шляхи досягнення таких цілей [15]. За думкою Б. Карлофа [4], стратегія є узагальненою моделлю дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу

ресурсів компанії.

Проте в більшості концепцій стратегічного планування передбачається певна однорідність цілей підприємства, які визначаються однаковою за інтересами групою осіб. Так, з десяти основних “шкіл стратегій”, опис яких дають Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Д. Лемпел [7], лише у двох з них (у “школі влади” та у “школі культури”) надається значення існуванню відмінностей між прагненнями учасників підприємства.

Представники “школи влади” розглядають процес формування стратегії з точки зору узгодження інтересів груп осіб, що презентують “владу” та “опозицію” на підприємстві. Таким чином, “школа влади” поділяє учасників корпоративних відносин за ознаками погодження або заперечення з певною системою цілей, яких додержується найвпливовіше владне угруповання всередині корпорації (тобто група, якій належить корпоративний контроль). Процес формування стратегії в цьому випадку зосереджується на суто політичних та дипломатичних механізмах забезпечення компромісу між “владною” та “опозицією”. При цьому для погодження інтересів опонентів майже не має значення природа та джерела інтересів, які є об’єктами погодження при формуванні стратегії.

За думкою прихильників “школи культури”, обґрунтування стратегії є колективним процесом соціальної взаємодії, який ґрунтується на спільних для учасників організації уявленнях та переконаннях. Така взаємодія стосується насамперед соціально-психологічних настанов та світоглядних цінностей учасників. Проте, з нашої точки зору, односпрямованість прагнень має забезпечуватися в першу чергу спільними економічними інтересами, наявності яких в “школі культури” майже не надається уваги. Крім того, формування міцної спільної корпоративної культури, яка має стати основою для створення дійової стратегії, можливе тільки за умови достатньої однорідності прагнень та очікувань учасників. Для корпоративних відносин, участь у яких приймає велика кількість аутсайдерів та інсайдерів корпорації, така однорідність також є майже неможливою.

Досить часто цільова спрямованість процесу формування стратегії підприємства ґрунтується на вимогах збільшення його стратегічного потенціалу, тобто узагальнюючої системної характеристики спроможності підприємства до досягнення певних стратегічних або поточних цілей та до забезпечення стійких конкурентних переваг. Складовими стратегічного потенціалу підприємства є виробничий, ресурсний, ринковий, науково-інноваційний, організаційний, вартісний та ін. складові економічного потенціалу, розмір яких характеризує наявні можливості у певній сфері діяльності. Спільними ознаками оцінки складових економічного потенціалу є наступні: узагальнюючий характер системної характеристики підприємства; переважне використання в сфері обґрунтування стратегічних управлінських рішень; схожа методика оцінки, яку засновано на зіставленні наявних можливостей (ресурсів, інших

характеристик зовнішнього або внутрішнього середовища) підприємства з певними стратегічними або поточними цілями; імовірнісний характер у сполученні з обов’язковим встановленням граничних меж використання наявних можливостей підприємства; порівняльний характер, увага до визначення індивідуальних відмінностей та оригінальних характеристик підприємств-конкурентів.

Формування та розвиток стратегічного потенціалу акціонерного товариства відбувається під впливом великої кількості факторів, найважливішими серед яких є конкурентна ринкова позиція та ефективність використання ресурсів АТ. Характер конкурентних переваг (причини формування, індивідуальність, оригінальність, тривалість існування та ін.) вказують на джерела виникнення та сталість наявного рівня конкурентоспроможності АТ. Проте за думкою М. Портера [10], конкурентоспроможність підприємства є також відображенням відносного рівня ефективності використання всіх видів наявних виробничих ресурсів. З цієї точки зору конкурентоспроможність підприємства є порівняльною характеристикою, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів у порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств, що належать до певної однорідної групи конкурентів.

Так, за визначенням К. Ендрюса [13], система стратегічних рішень має повною мірою визначати наступні ознаки: обсяг і характер сфери ділової активності, в якій виявляє себе корпорація; тип економічної і соціальної організації, до якої вона прагне; суть економічного та позаекономічного внеску, який корпорація має намір внести до життя акціонерів, персоналу, споживачів і місцевого населення. З точки зору автора, цілі усіх учасників корпоративних відносин обов’язково мають враховуватися при формуванні стратегії розвитку акціонерного товариства. При цьому прагнення однієї, навіть найвпливовішої групи, не повинні автоматично переважати над цілями інших. Встановлення стратегічних цілей корпорації має ґрунтуватися на взаємному погодженні інтересів найбільш впливових груп учасників корпоративних відносин в межах, які надаються об’єктивними можливостями для корпоративного розвитку акціонерного товариства.

Зовнішнє середовище може надавати прямого (господарські зв’язки та дії контрагентів, характер і стан ринкових відносин) та непрямого (регулювання підприємницької діяльності, загальноекономічні, загальнополітичні, науково-технологічні, соціокультурні фактори) впливу на діяльність корпорації. Узгодження довгострокового та різноспрямованого впливу зазначених факторів на функціонування акціонерного товариства здійснюється на основі визначення корпоративної місії як основи для формування стратегії розвитку.

Місія корпорації є сукупністю найбільш загальних ідеологічних та цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) та принципи діяльності корпорації. Таким чином, місія корпорації відбиває реально існуючу на ринку можливість задоволення відповідних споживчих

вимог шляхом виробництва та реалізації певного виду продукції (послуг) для чітко визначеної групи споживачів в умовах конкурентної боротьби з конкретною групою постачальників-суперників. Саме заради виконання обраної місії учасники корпоративних відносин об'єднують власні зусилля та здійснюють спільну економічну діяльність. Корпоративна стратегія розвитку, розробка якої здійснюється відповідно до місії, має бути спрямована на виконання призначення корпорації найкращим з доступних варіантів діяльності. В процесі розробки та реалізації стратегії складові, які визначено в місії, уточнюються та деталізуються в конкретних стратегічних цілях, планах, технологіях та інноваціях, необхідних змінах асортименту та властивостей продукції, організаційної структури управління.

Проте основним критерієм успішності втілення місії через формування корпоративної стратегії розвитку є забезпечення прийняттого рівня задоволення усіх учасників корпоративних відносин, що зацікавлені навіть у різних результатах роботи корпорації. Певні інтереси таких учасників, як то вже зазначалося вище, неможливо повністю ототожнити із станом конкретних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вся діяльність корпорації (тобто певні корпоративні відносини, що лежать в її основі) здійснюється через поєднання внесків та зусиль учасників та є комплексним відображенням їхніх очікувань від такого співробітництва.

Визначення інтересів груп учасників корпоративних відносин складається з порівняльної оцінки наступних характеристик: внесок учасників до корпорації та його значення для досягнення результатів її діяльності; впливовість учасників та можливість надання ними позитивного та негативного впливу на діяльність корпорації; склад переважних цілей та кількісна оцінка очікувань учасників від діяльності корпорації; можливість та потенційні наслідки виходу учасників із корпоративних відносин та ін.

Корпоративна стратегія розвитку визначатиме стратегічні пріоритети корпоративних відносин та цілі їхніх учасників, загальні принципи та механізми погодження очікувань учасників корпорації, правила та методи прийняття управлінських рішень щодо досягнення встановлених стратегічних цілей. Таким чином, через формування корпоративної стратегії розвитку в акціонерному товаристві буде відбуватися всебічне погодження внутрішньо-організаційних цілей корпорації з інтересами всіх учасників корпоративних відносин (інсайдерів та аутсайдерів). Слід зазначити, що пріоритет в такому погодженні буде надаватися стратегічним очікуванням акціонерів, тобто суперечність ділової стратегії та цілей фінансових інвесторів буде вирішуватися на користь останніх.

Досягнення компромісу між стратегічними очікуваннями учасників набуває особливого значення саме на етапі обґрунтування цільових орієнтирів стратегії корпоративного розвитку. В подальшому, якщо такого компромісу не буде забезпечено, з початком реалізації обраної ділової стратегії

будь-яке погодження цілей неодмінно призводитиме до необхідності коректування ретельно розроблених планів та відповідних управлінських рішень. Наприклад, вище керівництво корпорації може обрати агресивну ринкову політику на збільшення продажу продукції через значне оновлення товарного асортименту, масовану рекламу та ін. Проте така стратегія, реалізацію якої пов'язано з високими ризиками, може суперечити інтересам акціонера-аутсайдера – інституціонального інвестора, такого як пенсійний фонд. Більш консервативна стратегія, навпаки, буде неприйнятною для власника, метою якого є спекулятивні інвестиції в розрахунку на зростання ринкової вартості акцій корпорації.

Погодження стратегічних цілей учасників корпоративних відносин при створенні стратегії розвитку корпорації є вкрай необхідним саме за умови формування корпоративного управління. З розвитком корпоративних відносин, з посиленням механізмів акціонерного контролю та захисту прав інвесторів ця проблема частково буде втрачати актуальність. Ключовим елементом перевірки гармонійності сполучення інтересів учасників корпоративних відносин при розробці та реалізації стратегії розвитку АТ виступає дивідендна політика, через яку відбувається забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів при розподілі отриманих результатів діяльності. Якщо корегування дивідендної політики неможливе, слід повернутися до процесу формування корпоративної стратегії розвитку та належної до неї системи планів. Тільки в разі підтвердження правильності обраних варіантів дій надалі може бути переглянуто склад впливових учасників корпоративних відносин та їхніх стратегічних інтересів.

Організаційне забезпечення процесу формування корпоративної стратегії розвитку здійснюватимуть спостережна рада та правління АТ. На спостережну раду має бути покладено функцію визначення впливових груп учасників корпоративних відносин та стратегічних цілей учасників, формування дивідендної політики; на правління – виконання завдань обґрунтування стратегій та розробки оперативних планів діяльності корпорації.

Формування корпоративної стратегії розвитку має надати можливість зблизити інтереси різних учасників корпоративних відносин та певною мірою відбити їх у системі планування корпорації. Тільки увага до існування різних інтересів у діяльності корпорації стане основою для покращення стану корпоративного управління, культури корпоративних відносин у вітчизняних акціонерних товариствах. В подальшому (при вдосконаленні управління АТ) принципи та пріоритети, покладені у формування певних корпоративних стратегій розвитку, мають стати основою для створення кодексів корпоративного управління.

Висновки. Формування та розвиток стратегічного потенціалу акціонерного товариства відбувається під впливом великої кількості факторів, найважливішими серед яких є конкурентна ринкова позиція та ефективність використання ресурсів АТ.

Корпоративна стратегія розвитку визначатиме стратегічні пріоритети корпоративних відносин та цілі їхніх учасників, загальні принципи та механізми погодження очікувань учасників корпорації, правила та методи прийняття управлінських рішень щодо досягнення встановлених стратегічних цілей. Через формування корпоративної стратегії розвитку в акціонерному товаристві буде відбуватися всебічне погодження внутрішньо-організаційних цілей корпорації з інтересами всіх учасників корпоративних відносин (інсайдерів та аутсайдерів).

Визначення інтересів груп учасників корпоративних відносин складається з порівняльної оцінки наступних характеристик: внесок учасників до корпорації та його значення для досягнення результатів її діяльності; впливовість учасників та можливості надання ними позитивного та негативного впливу на діяльність корпорації; склад переважних цілей та кількісна оцінка очікувань учасників від діяльності корпорації; можливість та потенційні наслідки виходу учасників із корпоративних відносин та ін.

Напрямки подальших досліджень розглянутих питань будуть пов'язані із розглядом методичних аспектів розробки корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 1989. 519 с.
2. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. 315 с.
4. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело. 1996. 354 с.
5. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М. : Прогресс. 1982. 400 с.
6. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: монография / Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М., Кушнар С. Л., Репка Д. А., Беликова Н. В. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. 232 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: «Питер». 2000. 336 с.
8. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.
9. Попов О.С. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 390 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 454 с.
11. Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.
12. Aldea A., Iacob M. E., Lankhorst M. Capability-Based Planning. The Link between Strategy and Enterprise Architecture. United Kingdom: The Open Group. 2016. 35 p.
13. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Publisher: Homewood, Ill. : Irwin. 1987. 180 p.
14. Elbardan H., Othman A., Kholeif R. Enterprise Resource Planning, Corporate Governance and Internal Auditing. An Institutional Perspective. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. 446 p.
15. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press. 1985. 454 p.