

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Башук Г.О.

*кандидат економічних наук,
старший викладач,*

Криворізький національний університет

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ І БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ

Основна мета стратегії полягає в тому, щоб забезпечити виживання і процвітання підприємства. Це означає, що повернення коштів на інвестований капітал повинно перевищувати вартість капіталу. Що визначає здібність підприємства добиватись такого рівня доходності? Існує два варіанти. По-перше, підприємство повинно знайти своє місце в галузі, в якій існують гарні умови і норми прибутку, що перевищують рівень конкуренції. По-друге, підприємство може одержати переваги над конкурентами у своїй ж галузі і одержати дохід, який не перевищує середньогалузеві показники. На рисунку 1.1 наведені джерела високої прибутковості.

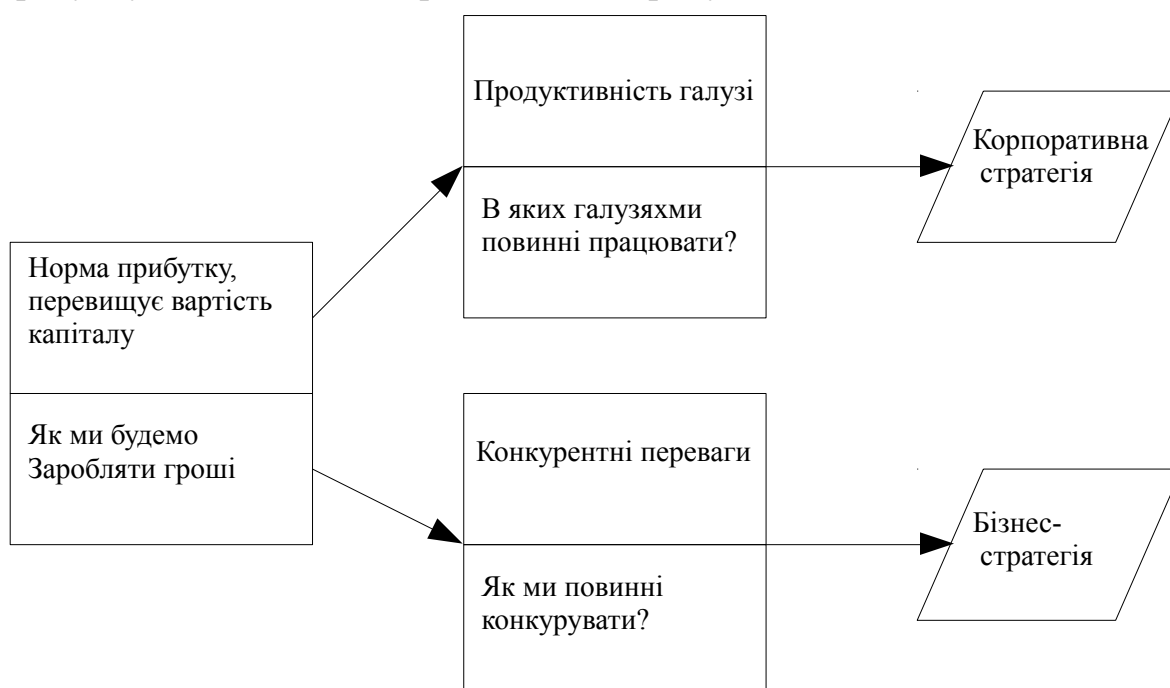


Рис. 1.1. Джерела високої прибутковості

Джерело: [2]

Ці два джерела переваг визначають і два основних рівня стратегії підприємства:

1. Корпоративна стратегія визначає широту охоплення діяльності підприємства у тих галузях і ринках, на яких вона конкурує.
2. Бізнес-стратегія пов'язана з тим, як підприємство конкурує в даній конкретній галузі на тому або іншому ринку.

Отже цю область стратегії нерідко називають конкурентною стратегією.

Існують і інші терміни щодо назви корпоративної стратегії. Джей Буржуа назвав корпоративну стратегію задачею вибору сфери діяльності, а бізнес-стратегію задачею навігацією в цій сфері [1].

Різницю між корпоративною стратегією і бізнес-стратегією і їх зв'язок з двома основними джерелами прибутковості можливо виразити іще простіше.

Ціль і зміст стратегії підприємства визначається відповіддю на одне – головне питання: «Як фірма може заробляти гроші?» Це питання можливо розділити на два: в якій сфері (або в яких сферах) бізнесу ми повинні працювати; і для кожної сфери бізнесу: «Як ми повинні конкурувати?». Відповідь на перше питання описує корпоративну стратегію публічного акціонерного товариства; відповідь на друге питання – основні теми бізнес-стратегії (або конкурентні стратегії).

Різниця між корпоративною і бізнес-стратегією лежить в організаційній структурі більшості великих компаній. Відповідальність за корпоративну стратегію лежить на команді топ-менеджерів на чолі з Головою Наглядової Ради (стратегічний штаб ПАТ). За бізнес-стратегію відповідають керівники підрозділів. На практиці справа є значно складнішою.

Проблеми бізнес-стратегії передують проблемам корпоративної стратегії. В той же час ці два аспекти стратегії тісно зв'язані між собою: ширина спектру діяльності корпоративного підприємства впливає на джерела конкурентних переваг, а природа конкурентних переваг ПАТ визначає види діяльності, в яких вона може досягти успіху.

Те, як організації створюють стратегію, стало сферою суперечок. Генрі Мінцберг і його колеги із Університету Мак-Гілла роблять різницю між запланованими (intended), реалізованими (realized) і неочікуваними (emergent) стратегіями.

Запланована стратегія – це стратегія, задумана і розроблена командою топ-менеджерів.

Реалізована стратегія – це виконана на практиці стратегія, яка лише наближена до запланованої.

Основним детермінантом реалізованої стратегії є те, що Г. Мінцберг називає неочікуваною стратегією – рішення, які виникають у результаті складних процесів, в процесі яких окремі менеджери інтерпретують заплановану стратегію і адаптують її до мінливих зовнішніх обставин [1; 3].

Суперечки між різними науковими школами, щодо стратегії не стихають до цих пір. Наприклад, школа розробки вважає стратегію – раціональним, аналітичним процесом послідовного планування. Інша школа: появи або школа навчання – виникнення стратегії як складний організаційний процес прийняття рішень.

Критика аналітичного підходу до створення стратегії Генрі Мінцберга йде іще далі.

Мало того, що раціональне планування погано враховує фактично сформульовану стратегію, це взагалі неефективний метод створення стратегії.

Хоч дебати між цими двома школами продовжуються, стає все більш і більш очевидним, що головна проблема полягає не в тому, яка із шкіл є

вірною, а в тому, як ці дві точки зору можуть доповнювати одна одну, щоб допомогти нам краще зрозуміти процес створення стратегії.

Давайте поглянемо, як ці підходи доповнюють один одного, на прикладі практичного питання про те, як стратегія реально виконується, і теоретичне питання про те, як вона повинна виконуватись.

Як створюється стратегія? Для більшості організацій створені стратегії представляють собою поєднання планування і випадковості. Планомірне проектування стратегії (за рахунок таких формальних процесів, як збори членів Правління, Наглядової Ради і стратегічне планування) проходить головним чином зверху вниз. Випадковість розглядається як результат множини рішень на самих різних рівнях організації, головним чином на рівні середньої ланки керування, і може вважатись висхідним процесом (який проходить зверху вниз). Ці два процеси інколи дуже цікаво взаємодіють один з одним.

На практиці і планування і випадковість виникають на усіх рівнях організації. Головне, що ми можемо відмітити, це те, що важливість випадковості у порівнянні з плануванням постійно зростає, по мірі того, як зовнішнє середовище стає все більш інтенсивним і непередбаченим.

Наведемо приклад існування організації у відносно стабільному навколишньому середовищі – Римсько-католицька церква, державна пошта – можуть планувати свою стратегію аж до найменших деталей.

Організації, які стикаються з навколишнім середовищем, відносно якого важко робити будь-які прогнози – будівельні приватні акціонерні товариства (ПрАТ), які залежать від зовнішніх обставин.

Який із способів створення стратегії найкращий?

Аргументи Г.Мінцберга на користь створення стратегії як повторювання процесів, що включає в себе процес експериментування та зворотній зв'язок; і не обов'язково є доводами проти раціонального, системного проектування стратегії.

Система стратегічного планування більшості американських компаній комбінує в собі планування і випадковість. Так, штаб-квартира корпорації встановлює керівні принципи у формі положень місії, цілей діяльності і бюджету капіталовкладень. В той же час в межах прийнятих стратегічних планів керівники підрозділів і бізнес-одиниць мають значну свободу, яка дозволяє їм корегувати і адаптувати плани і експериментувати з ними. Швидка адаптація до змін умов зовнішнього оточення звичайно досягається через неявні хаотичні процеси різних відгуків, де сумарна ефективність адаптації забезпечується через помірні рівні адаптивної напруги і прості правила, що спонукають до координації. Наприклад, відомі технологи управління великими компаніями (США) у вигляді правил-директив («займіть перше місце або друге місце у вашому секторі», «досягайте якості по моделі (6 сигма)»), що в комбінації з сильними мотивами до виконання планів, тісно пов'язаних з наслідками комплексного мислення [2; 3].

Потрібно звернути увагу і на те, що навички, компетенція, інтуїція, емоції і креативність – це якості менеджерів теж відіграють суттєву роль в процесі створення успішної стратегії.

Стратегія повинна стимулювати, а не подавляти творчий потенціал і інновацій до їх впровадження.

Центральна ідея раціонального підходу до стратегічного аналізу полягає в тому, що ми можемо систематично аналізувати причини успіхів або невдач бізнесу і використовувати ці знання для формування бізнес-стратегій. Головний висновок, який ми повинні зробити із нападок на теорію Г. Мінцберга і інших авторів щодо стратегічного планування, полягає не в тому, що від нього треба взагалі відмовитись, а в тому, як необхідно удосконалювати процеси та інструменти формування стратегії.

Список використаних джерел:

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: 5-е издание – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
3. Мінцберг Г. Злет та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; [пер. з англ. К. Сисоєва]. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції «Стандарт»), 2008. – 412 с.

Воробей Ю.М.

аспірант,

Київський національний торговельно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ

У сучасному світі відбуваються важливі економічні трансформації, пов'язані з інтенсифікацією накопичення і використання інтелектуального капіталу [1, с. 3].

Інтелектуальний капітал – інформація і знання, ці специфічні за своєю природою і формам участі у виробничому процесі фактори, які являють собою дещо на зразок «колективного мозку», який акумулює наукові та буденні знання робітників, інтелектуальну власність та накопичений досвід, спілкування та організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж компанії [2, с. 7].

Ефективність використання інтелектуального капіталу підприємства багато в чому залежить від якості організаційно-економічного механізму управління цим капіталом. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства являє собою саморегулюючу систему елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління інтелектуальним капіталом, мотиваційного механізму інтелектуальної праці, критеріїв та методів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом) та об'єктів управління (типів та видів інтелектуального капіталу), у якій відбувається цілеспрямоване