

СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

О. О. ПОРОЖНЯК, кандидат економічних наук;
П. С. КОШАРНА, аспірант

(Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця)

Анотація. Розглянуто основні характеристики та значення стратегічних рішень для довгострокової ефективності підприємства. Описано вплив стейкхолдерів на стратегічні рішення підприємства. Обґрунтовано, що стратегічні рішення за своєю природою одночасно є раціональними та ірраціональними, визначають стратегічну позицію підприємства та формуються під впливом таких факторів, як узгодження інтересів органів корпоративного управління, врахування стану та орієнтація на розвиток зовнішніх комунікацій підприємства.

Ключові слова: стратегічне рішення, стейкхолдер, раціональний підхід, ірраціональний підхід, корпоративні інтереси, стратегічна позиція, підприємство.

Динамічність і ворожість зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, світові інтеграційні процеси підвищують вимоги до системи стратегічного управління промисловими підприємствами. Зокрема, важливого значення набуває організаційна складова стратегічного процесу, а також стратегічні рішення як головний інструмент управління.

Управлінські рішення є окремим предметом дослідження численних наукових праць (теорія управління розглядає умови, моделі прийняття управлінських рішень: Ю. Башкатов, Ю. Вертакова, Б. Литвак, В. Пиряєв, Е. Стенфілд, Р. Фатхутдінов та ін.), оскільки змістовий елемент теорії стратегічного управління в контексті довгострокової ефективності підприємства стратегічні рішення є основою стратегічного менеджменту на всіх рівнях: Д. Аакер, А. Воронкова, А. Долгоруков, А. Зуб, В. Катькало, Г. Мінцберг, В. Отенко та ін.). Значенням стратегічних рішень для промислового підприємства важко знехтувати, адже вони спрямовані на формування конкурентних переваг, розвиток, зміни продукції та ринків, досягнення успіху підприємства у довгостроковій перспективі. Тема ознак, умов, факторів, що визначають стратегічні рішення, сьогодні знаходиться на стадії розвитку, а тому

мета даної статті полягає у розвитку концептуального підходу до прийняття стратегічних рішень на промислових підприємствах.

Процес розробки та прийняття стратегічного рішення є тривалим і дуже відповідальним, оскільки є базою для рішень усіх ієрархічних рівнів підприємства.

У праці [2] сформовані основні характеристики стратегічних рішень, а саме:

1) відображають уявлення вищого менеджменту підприємства стосовно того, яким є та повинно бути підприємство, якою повинна бути його позиція на ринку та якими видами діяльності воно займається;

2) є інструментом забезпечення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (за допомогою відповідних рішень підприємство впливає на зовнішнє середовище або адаптується до змін у ньому);

3) спрямовані на забезпечення відповідності між діловою активністю підприємства та його внутрішніми можливостями (знаннями і ресурсами);

4) є надзвичайно складними під час їх обґрунтування та прийняття, завжди базуються на певних припущеннях відносно розвитку майбутніх подій (оскільки інформація про майбутнє апіорі не може бути надійною);

5) вимагають усебічного підходу до управління організацією; вдалі стратегічні рішення передбачають роботу керівників поза їх функціональними зонами, а також консультацію з іншими керівниками, які, можливо, мають інші погляди на перспективну діяльність підприємства;

6) мають довгострокове значення та відображають тривалі перспективи розвитку підприємства;

7) відображають оцінки, погляди та очікування ключових учасників корпоративного управління (їх стосунків і думок);

8) серйозно впливають на ресурси й оперативну діяльність; визначають ресурсну базу підприємства і викликають хвилі організаційних рішень нижчих рівнів.

Специфіка стратегічних рішень визначає те, що вони підпорядковуються корпоративним рішенням, розробляються і контролюються на найвищому управлінському рівні та, на відміну від оперативних, відображають інтереси окремих осіб або навіть груп, що беруть участь в управлінні. В науковій літературі таких осіб називають стейкхолдерами.

Стейкхолдери (заінтересовані сторони, відповідно до нового стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000) – це особа або група осіб, зацікавлених у будь-яких рішеннях або діяльності підприємства [5].

Взаємодія із зацікавлених сторонами – діяльність, здійснювана підприємством, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією або декількома зацікавленими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії [5].

По відношенню до підприємства розрізняють внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішніми (відповідно специфіки діяльності вітчизняних промислових підприємств, що переважно є акціонерними товариствами) є: власники підприємства, наглядова рада, правління (вищий менеджмент) і менеджери середнього та нижчого управлінських рівнів. Зовнішніми стейкхолдерами є постачальники, клієнти, партнери, фінансові установи, профспілки, держава, громадські організації тощо. Відповідно до іншої класифікаційної ознаки розрізняють первинних (найбільш зацікавле-

них осіб, що впливають на прийняття рішень і ринкову позицію підприємства) і вторинних (особи та групи, взаємний вплив яких знаходиться у прямій або опосередковано залежить від діяльності та рішень підприємства) стейкхолдерів [2].

Процес розвитку підприємства передбачає ув'язування та узгодження інтересів чотирьох основних суб'єктів: власників, менеджерів, робітників і держави. Інтереси робітників – це забезпечення якості життя, підтримка фізіологічних і духовних потреб індивідуума згідно з прийнятими нормами та стандартами за рахунок стійкого розвитку підприємства. Інтерес менеджерів – стійкий розвиток підприємства (прибутковість діяльності та якісне поліпшення стану за рахунок зміни структури, складу та нагромадження капіталу). Інтерес власників – забезпечення високої прибутковості на акції та високий рівень їх котирування. Інтерес держави – забезпечення соціально-економічної безпеки держави шляхом підтримання високої стійкості розвитку підприємства та підвищення якості життя робітників [4].

Окрім того, тенденції залучення стейкхолдерів показують, що все більше генеральних директорів враховують думку різноманітних стейкхолдерів при прийнятті своїх рішень щодо діяльності підприємств. Стейкхолдери і корпоративні відносини з ними чітко впливають на те, як сприйматимуть підприємство і новини про нього суспільство, тобто безпосередньо визначають стратегічну позицію підприємства. До того ж, сьогодні чимало компаній зазначають зростання кількості груп стейкхолдерів. Частково це пов'язано з тим, що підприємства розширюють свої представництва і сфери діяльності, а частково – через бажання різних груп стейкхолдерів збільшити свій вплив на саме підприємство [5].

Теорія прийняття рішень визначає три їх основні умови, а саме визначеність, ризик і невизначеність [3]. Особливого значення такий підхід набуває під час розробки та прийняття стратегічних рішень, оскільки визначають поведінку підприємства у майбутньому та передбачають розвиток подій у середовищі господарювання. Таке середовище формує довгострокову прибутковість (збитковість)

підприємства, однак впливати на нього підприємство може лише за рахунок установлення ефективних комунікацій. Динамічний характер зовнішнього оточення, загострення конкурентної боротьби швидко знецінює корпоративні плани багатьох підприємств, за винятком тих випадків, коли вони сформульовані в найзагальніших термінах. Інформацію неможливо отримати в тій кількості та тій якості, які потрібно для виконання усебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення або для того, щоб провести вичерпне дослідження альтернативних стратегій.

Отже, важливою умовою розробки стратегічних рішень є поєднання раціонального та ірраціонального підходів. Раціональні рішення є результатом складного та систематизованого процесу, який складається із сукупності етапів та процедур. Структура такого процесу може бути досить різноманітною, найчастіше вона представлена такими складовими, як виявлення проблеми та постановка цілей, пошук і формування інформаційного простору, розробка альтернатив розв'язання проблеми, процедура вибору та прийняття рішення, організація та контроль його реалізації тощо. Альтернативи формуються на основі викорис-

тання комплексного математичного апарату, а стратегічний вибір здійснюється за допомогою побудови сценаріїв і прогнозів. Ірраціональність стратегічного рішення визначена необхідністю наявності досвіду, інтуїції, неформальної логіки та здатностей передбачення у осіб, що його розробляють і приймають.

Особи, що приймають рішення, не в змозі охопити дуже обмежену і спрощену сукупність взаємозв'язаних змінних. Фактично стратегічні рішення залежать від усвідомлення та глибокого осмислення особами, що їх приймають, конкурентного контексту, стратегічних можливостей, наявних здатностей підприємства, тобто його фактичної та перспективної ринкової позиції.

Як зазначає Д. Аакер, стратегічна позиція повинна бути значущою для споживачів, відрізнити підприємство від його конкурентів, відображати стратегію бізнесу загалом і підтримувати її. Тобто вибір позиції повинен бути обов'язково підкріплений аналізом споживачів і конкурентів підприємства, вивченням його сильних сторін, ініціатив та стратегій [1].

Отже, можна наочно представити концептуальний підхід у прийнятті стратегічних рішень на промислових підприємствах (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальний підхід у прийнятті стратегічних рішень

Природа стратегічних рішень на підприємствах одночасно є раціональною та ірраціональною. Раціональний підхід реалізується у тому, що будь-яке рішення ґрунтується на ретельному аналізі минулого досвіду та наявного стану підприємства, його стратегічної позиції, внутрішнього та зовнішнього середовища із використанням цілого комплексу математичних та евристичних методів. Водночас стратегічні рішення спрямовані на перспективу, а отже, ґрунтуються на інтуїції та здатностях передбачувати майбутній розвиток подій, що робить їх ірраціональними.

Стратегічні рішення, як рішення найвищого стратегічного рівня, відображають взаємовідносини між робітниками, власниками, клієнтами, партнерами, державою тощо, що робить їх залежними від інтересів стейкхолдерів підприємства. Необхідність врахування інтересів зацікавлених сторін доведена також розвитком інтеграційних процесів в економіці, які визнають, перш за все, конкурентну та ринкову позицію підприємства. Підприємство прагне стати надійним партнером, відповідальним роботодавцем, стійким для конкурентів і стабільним для економіки країни.

Співпраця та врахування інтересів стейкхолдерів дає підприємству цілий ряд переваг, а саме:

- побудова нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (знань, людей,

грошей, технологій) із метою вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті самотужки;

- підвищення ефективності управління ризиками та репутацією підприємства;
- поліпшення продуктів і послуг, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, в першу чергу споживачів;
- удосконалення процесу розробки та прийняття стратегічних і оперативних рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Аакер Д. ; [пер. с англ. под. ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – С.Пб. : Питер, 2007. – 496 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
2. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – С.Пб. : Питер, 2001. – 688 с.
4. Пономаренко В. С. Стратегия розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
5. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 475 с.

А. А. Порожняк, кандидат экономических наук; **П. С. Кошарная** (Харьковский национальный экономический университет). **Стратегическое позиция компании как результат эффективных управленческих решений.**

Аннотация. Рассмотрены основные характеристики и значение стратегических решений для долгосрочной эффективности предприятия. Описано влияние стейкхолдеров на стратегические решения предприятия. Обосновано, что стратегические решения по своей природе одновременно являются рациональными и иррациональными, определяют стратегическую позицию предприятия и формируются под влиянием таких факторов, как согласование интересов органов корпоративного управления, учет состояния и ориентация на развитие внешних коммуникаций предприятия.

Ключевые слова: стратегическое решение, стейкхолдер, рациональный подход, иррациональный подход, корпоративные интересы, стратегическая позиция, предприятие.

О. О. Porozhnyak, Cand. Econ. Sci.; **P. S. Kosharnaya** (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics). **The strategic position of the company as a result of effective management decisions.**

Summary. *The article analyzes the main characteristics and the importance of strategic decisions for the long-term effectiveness of the enterprise. The influence of stakeholders on the strategic decisions of the enterprise is described. It is proved that strategic decisions by the nature are both rational and irrational, determine the strategic position of the company and are influenced by the factors: coordination of the interests of the bodies of corporate management, consideration of the state and focus on the external communications of the enterprise.*

Keywords: *strategic decisions, stakeholder, rational approach, irrational approach, corporate interests, strategic position, enterprise.*