

## СТРАТЕГІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті обґрунтовано доцільність впровадження системи стратегічного планування в корпораціях. Розглянуто чинники розбудови засад корпоративної ефективності та механізмів її забезпечення. Проаналізовано аспекти створення ефективної системи стратегічного планування.

In articles the expediency of introduction of the system of the strategic planning in corporations is proved. The factors of construction of corporate efficiency and mechanisms of its providing are considered. The aspects of creation of the effective system of the strategic planning are analyzed.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Якісна зміна середовища ведення бізнесу вимагає розбудови відповідних методологічних засад стратегічного планування за умов глобальної інформаційної економіки. Ефективність стратегічного планування залежить від кількох основних факторів: організаційного, обраної процедури планування, інформаційного.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Теоретичним і практичним питанням створення ефективної системи стратегічного планування приділена велика увага у працях західних науковців, таких як В. Тасси, Р. Хеилбронер та В. Милберг. Аналіз публікацій у предметній галузі, що включає праці С. Брауна [1, Р.241-244], Р.Д. Стейси [2, Р.114-128], Г. Прайса [3, Р.33-40] та низки інших науковців, дозволяє зробити висновок, що існує щонайменше два суттєвих недоліки у сучасній практиці корпоративного планування, виходячи із розгалуженого, мережевого типу організаційної структури. По-перше, можна зазначити відсутність єдиних показників ефективності стратегічних планових рішень, що дозволяють оцінити ступінь їх ризику та збалансованості. По-друге, відсутня належна системна інтеграція функцій підтримки процедури прийняття рішень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Можна констатувати, що більшість сучасних організацій вимушена адаптуватися до ринкового середовища, але сам процес адаптації у літературі майже не розглядається. Також існує розрив між розглядом стратегічних питань та проблемою організаційної ефективності [4, Р.36-49; 5, с.117-169; 6, Р.198-200], констатуючи лише наявність або відсутність зв'язку стратегічного планування та показників продуктивності організації. Аналіз сучасних літературних джерел М.Дж. Мендела [7, Р.201-213], Дж.Дж. Келлера [8, Р.15-19], І. Ансоффа [11, с.56-87] показує, що дослідженням щодо зв'язку між плануванням та ефективністю не вистачає методологічного підґрунтя: визначення побудови самої ефективності.

**Формулювання цілей статті.** Тому метою нашого дослідження є розбудова засад корпоративної ефективності та механізмів її забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В останні 15-20 років у багатьох організаціях застосовували розгортання функції якості (QFD) задля потреб стратегічного планування та забезпечення безпосереднього зв'язку між стратегічним

фокусом та повсякденною діяльністю. Цей підхід ґрунтується на східних методологічних засадах із Хошін (Hoshin Kanri) та збалансованої лічильною карткою (balanced scorecard). Це проілюстровано графічно на рис.1, де етапи йдуть послідовно, від встановлення цілей, крізь розуміння, завбачення, оптимізацію, відбір, власно розгортання, та контроль. Так, для однієї з обстежених компаній у сфері телекомунікацій за допомогою побудованого “будинку якості” була виявлена множина стратегічних пріоритетів: забезпечення стандартів сервісу, надійність, виконання угод, гнучкість та цілодобовий доступ до мережі без вихідних, пошук можливостей розширення і підвищення якості обслуговування. При цьому були використані методики групової праці та мозкового штурму (кілька ітерацій). В новій інформаційній економіці інноваційні проекти можна ефективно здійснювати лише на підґрунті розбудови інноваційних моделей бізнесу. Для багатьох компаній вже зараз актуально, що Інтернет дозволяє існуючим конкурентам покращити пропозицію за рахунок розробки нових моделей (ведення) бізнесу, або сприяє процесам зникнення взагалі інституту посередників у нинішньому його розумінні, чи зміні кола посередників у ланцюжку створення вартості.



**Рис. 1. Загальна логіка QFD**

Таким чином, наші споживачі отримують розширене коло альтернатив, наші постачальники отримують можливість прямого доступу до наших споживачів, а наші конкуренти мають добру нагоду “відірвати” собі найбільш прибуткові ланки з нашого ланцюжку створення вартості. Разом з економічно вигідними інтеграційними процесами виникає певна фрагментація ланцюжку, коли кожен його учасник має певну конкурентну перевагу на основі унікальної компетенції.

Традиційно компанії додавали вартість шляхом інвестування у дистрибуторів, відділення, транспортні засоби, тощо. Зараз ці успадковані активи швидко стають коштовними обов’язками, а більшу цінність отримують нематеріальні активи, такі, як, скажімо, цінність мереж комунікацій, інтелектуальний потенціал та креативність. Інформаційні потоки та віртуальний світ, відокремлюючись безпосередньо від операційної системи виробництва, дозволяють кожній компанії утворювати власну корпоративну економіку, економіко-організаційний механізм менеджменту. За умов ринку перевиробництва товарів більшу цінність набуває інформація, що її генерує одиниця бізнесу, аніж власно сам бізнес. Цьому також сприяє інтеграція товарів і послуг та необхідність розпізнавання і використання такого об’єктивного економічного явища. Якщо традиційно стратегічні зусилля ефективного менеджменту були спрямовані на досягнення лідерства продукту, індивідуальний підхід до споживачів та операційну продуктивність, то зараз, коли за допомогою мережі продуктовий цикл суттєво зменшується за рахунок використання віртуальних команд (у тому числі за участю споживачів – яскравий приклад подає індивідуальна комплектація автомобілів), великих розподілених баз даних і швидкого розповсюдження (дифузії) нових технологій, акценти зміщуються. Нові зразки операційної досконалості засновані на використанні програмного забезпечення планування ресурсів підприємства, нових моделей менеджменту ланцюжків постачання, е-комерції, галузевих електронних ринків і зовнішніх (доповнених) мереж. Тому “традиційні” методологічні засади процесу розроблення і адаптації ефективної стратегії можна поставити під сумнів, тому що:

- Вони недостатньо орієнтовані на майбутнє.
- Вони не дозволяють вбудувати кілька сценаріїв у процес розгортання.
- Вони повинні більш уваги приділяти вимірюванню і розбудові організаційних можливостей нематеріальних активів.
- Цінність пропозиції ґрунтується на поточних моделях і процесах бізнесу.
- Є потреба у швидкому запуску нових сітьових ІТ-рішень, що дозволяє у більшій мірі керувати ситуацією.
- Можливо, повна інтеграція ІТ-рішень є занадто великою за рахунок використання складного стандарту ISO9000/TQM.
- Є потреба урахування інтересів більшого кола акціонерів (у широкому розумінні).
- Існуюча модель не містить проектування зміни організаційної культури.

Маємо деякий розрив між внутрішньою ефективністю операційної системи та оточенням організації, тобто як ефективно планувати та здійснювати операції, зважаючи на параметри/особливості середовища, або відкрити чорну кібернетичну скриньку “входи-виходи”. Таке дослідження також здатне сприяти кращому розумінню реальної продуктивності організації та визначенню її індикаторів.

Певну підтримку у забезпеченні ефективності може скласти організаційна перебудова. Так, доцільність створення відокремленого (адміністративно) департаменту стратегічного планування визначається його спроможністю не тільки

планувати бюджет (є обмеження фінансових підрозділів, які неможливо здолати), але й збирання якісної інформації, як із дивізіонів, що генерують прибутки, так із тих, що генерують витрати. Цей департамент також може запровадити незалежне дослідження зовнішнього середовища задля створення інформаційної бази стратегічного плану всієї організації. Більш неформальною метою є поліпшення самої планової функції/діяльності в організації. Зокрема, це означає зменшення загального опору плануванню та створення атмосфери, що є більш комфортною для планової діяльності.

За умов нової економіки постає потреба розробки відповідної процедури планування. Окрім визначення країни (регіону, місця) розміщення, треба також визначити обсяг виробництва та вирішити питання щодо джерела постачання для кожного цільового сегменту. Це потребує інтеграції функцій безпосереднього виробництва (операційна система) та маркетингу. Другим питанням постає рішення щодо початку операцій на кожній площадці, виходячи з прогнозу споживацького попиту. Третє питання вимагає організації каналу товароруку. Компоненти математичної моделі містять витрати, пов'язанні з інвестуванням, операціями, трансфером, маркетингом, скороченням та зберіганням. Ще одна група компонент – це фінансові стимули, попит і потужність.

Обмеження (2) припускають скорочення ринків, тобто, що не весь попит буде задоволено. Обмеження щодо потужностей (3) вимагає, щоб загальна кількість поставок з площадки  $j$  до ринку  $i$  та запаси  $j$  протягом періоду  $t$  не перевищували її потужностей. Обмеження (4) вказує, що продажі на ринку  $i$  за період  $t$  повинні бути менше, або дорівнювати обсягу, що було відправлено з площадки  $j$  до ринку. Обмеження (5) говорить про те, що маркетингові витрати на ринках різних країн не можуть перевищувати визначеної суми за певний період. Обмеження (6) забезпечують такий баланс між  $\beta$  та  $\alpha$ , щоб інвестування мало місце лише за умов “відкритих” потужностей, а постійні витрати мали місце також за умов “відкритих” потужностей площадки. Обмеження (7) вказує, що постійні витрати і потужності будуть враховуватися, коли площадка відкрита, та навпаки. Обмеження (8) використано, щоб врахувати інвестиційні витрати на потужностях  $j$ , коли їх відкрито, та навпаки. Обмеження (9) вказують, що маркетингові витрати мають місце лише за умов наявності продажів у країні  $i$  за період  $t$ . Обмеження (10) говорять про те, що обсяг поставок, зменшення ринку та обсяги продажів у кожному періоді не є негативними.

Усі ціни та витрати повинні бути конвертованими до відповідної національної валюти. Процеси глобалізації призводять до того, що рішення щодо розміщення може бути розв'язаним кількома шляхами, зокрема:

- будівництвом підприємства (пряме зарубіжне інвестування);
- придбанням існуючої компанії або потужностей в іноземній країні;
- створенням спільного підприємства з іншою стороною;
- пошуком та залученням іноземних джерел ресурсів.

$$\sum_{t=1}^T \left[ \sum_{i=1}^n \alpha_{it} K_{it}^p + \sum_{i=1}^n (\Phi_{jt} \alpha_{jt} - I_{jt} \alpha_{jt} - P_{jt} \beta_{jt} - c_{jt} K_{jt} - c_{jit} K_{jit} - \sum_{i=1}^n (C_{it} \gamma_{it} \Delta D_{it})) \right] \rightarrow \max, \quad (1)$$

при обмеженнях:

$$\sum_{i=1}^n (K_{jit} + \Delta D_{it}) \geq D_{it} \text{ (для усіх } i \text{ та } t); \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n (K_{jit} + K_{jt}) \leq O_{jt} \text{ (для усіх } j \text{ і } t); \quad (3)$$

$$K_{it} \leq \sum_{i=1}^n K_{jit} \text{ (для усіх } t); \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^n C_{jt} \gamma_{it} \leq B_t \text{ (для усіх } t); \quad (5)$$

$$\beta_{jt} \geq \alpha_{jt} - \alpha_{j(t-1)} \text{ (для усіх } j \text{ і } t); \quad (6)$$

$$\alpha_{jt} = 0 \text{ або } 1 \text{ (для усіх } j \text{ і } t); \quad (7)$$

$$\gamma_{jt} = 0 \text{ або } 1 \text{ (для усіх } j \text{ і } t); \quad (8)$$

$$\gamma_{jt} = 0 \text{ або } 1 \text{ (для усіх } j \text{ і } t); \quad (9)$$

$$K_{jit}, \Delta D_{it} \geq 0 \text{ (для усіх } i, j, t); \quad (10)$$

де:

$t$  – одиниця часу планування;

$T$  – горизонт планування;

$C_{it}$  – продажна ціна у країні (на ринку)  $i$  у період  $t$ ;

$K_{it}$  – кількість одиниць реалізації (верхній індекс  $p$ ) у країні  $i$  за період  $t$ ;

$n$  – кількість (максимальна) цільових ринків;

$\Phi_{jt}$  – державна підтримка у вигляді фінансових пілг з боку країни  $j$  у період  $t$ ;

$\alpha_{jt}$  – булівська змінна, яка вказує, чи здійснювала корпорація свої операції на ринку  $j$  у період  $t$ ;

$I_{jt}$  – інвестиції корпорації у свої потужності на ринкові  $j$  за період  $t$ ;

$\beta_{jt}$  – булівська змінна, що вказує на те, чи відкривалися інвестиційні потоки для потужностей на ринку  $j$  у період  $t$ ;

$\Pi_{jt}$  – постійні витрати, асоційовані з потужностями, розташованими на ринку  $j$  у період  $t$ ;

$\beta_{jt}$  – булівська змінна, що вказує, чи відносились постійні витрати, які „належать” потужностям на ринку  $j$  до корпоративних витрат у період  $t$ ;

$c_{jt}$  – складські (питомі) витрати на зберігання запасів на площах  $j$ -го ринку за період  $t$ ;

з

$K_{jt}$  – обсяг запасів  $j$ -х потужностей у період  $t$ ;

п

$c_{jit}$  – транспортні витрати переміщення з ринку  $j$  на ринок  $i$  (вартість трансакції) у період  $t$ ;

п

$K_{jit}$  – обсяг приміщень від потужностей  $j$  до ринку  $i$  за період  $t$ ;

м

$C_{it}$  – витрати на маркетинг (бюджет) на ринку  $i$  у період  $t$ ;

$\gamma_{jt}$  – булівська змінна, що вказує, чи здійснювалися продажі на ринку  $j$  у період  $t$ ;

$\Delta c_{it}$  – зменшення операційних витрат на ринку  $j$  у період  $t$ ;

$\Delta D_{it}$  – кількісне зменшення продажів на ринку  $j$  у період  $t$ ;

$D_{it}$  – попит на ринку  $j$  протягом періоду  $t$ ;

$O_{jt}$  – обсяг потужностей у країні  $j$  у період  $t$ ;

$B_t$  – корпоративний бюджет маркетингу у період  $t$ .

Ефективність організаційного менеджменту в інформаційній економіці значною мірою залежить від ефективного використання інформаційного ресурсу. ІТ пропонує як нові суттєво можливості, так і створює проблеми, зокрема у галузі інформаційного менеджменту. Тому раціональне за критерієм „вартість-ефективність” розгортання та використання цього стратегічного ресурсу постає чинником корпоративного успіху. Організація повинна визначитися, насамперед, з тим, які функції ІТ вона вважає для себе стратегічними: вони повинні залишатися під повним контролем. Та навпаки, інші функції можна передати стороннім організаціям. Топ-менеджмент багатьох корпорацій відразу готовий копіювати будь-який приклад організаційних змін у вказаному напрямку, як-то, скажімо сталося після (декларованого) успішного передавання більшості ІТ-функцій Eastman Kodak, але, на жаль, без відповідного обґрунтування. Du Pont уклав десятирічну угоду з Computer Science Corp. та Anderson Consulting на використання ІТ-функцій ціною у \$ 4 млрд. [9, с. 67].

Згідно до угоди, Du Pont здійснив трансфер близько 3000 своїх фахівців в галузі ІТ, залишивши собі приблизно 1200 співробітників. AT&T об’явив про плани скорочення, або переводу 57 відсотків ІТ-фахівців ( близько 4300 чоловік) за рахунок злиття з NCR. На практиці такі американські корпорації, як Cilibank, Texas Instruments, N. Y. Life Insurance та Boeing успішно здійснили передавання багатьох сервісних функцій ІТ (“outsourcing”) до компаній Індії, Ірландії, Філіппін, Росії, тощо. Такі рішення можуть супроводжуватися доступом до ринку капіталів та економією витрат, більшим вибором пропозиції кваліфікованих постачальників послуг, та, відповідно більш швидким часом циклу розробки. Загрозами постають опір ІТ-професіоналів, недостатня якість надання послуг, нестача координації та погане налагоджування комунікацій з постачальниками ІТ-послуг. Передавання частини ІТ-функцій, водночас, постає складовою частиною скорочення портфеля пропозицій (“downsizing”).

До того ж, передавання та розподіл функцій у ланцюжку створення вартості постає підмножиною процесів організаційної реструктуризації. Постачальники „зовнішніх послуг ІТ” можуть бути корисними завдяки наступному переліку чинників:

- визначення досить прогнозованого бюджету згідно до вимог замовника, не прив'язуючи його до існуючої техніки та софту;
- економії витрат, пов'язаної з альтернативою купівлі або оренди відповідних ІТ-потужностей;
- поширеного доступу до „технічних” ресурсів та кваліфікованого персоналу;
- концентрації на „базових” продуктах і послугах;
- збільшення питомої ваги змінних витрат, що дає можливість інвестування в основний бізнес;
- розподілу ризиків з ІТ-партнером у такій високовартісній галузі, як створення прикладень.

Водночас, діалектика говорить про те, що потенційно є загрози передавання функцій ІТ, як то:

- недостатня прозорість відносин;
- залежність від постачальника своєї ж офіційної інформації, яка може бути унікальною;
- можлива втрата стратегічних спроможностей успіху;
- позбавлення контролю над інформаційними ресурсами;
- можлива втрата гнучкості;
- втрата конкурентної переваги у ІТ-менеджменті;
- втрата компетенції та корпоративної пам'яті;
- можливе гальмування, або, навіть, падіння моралі та продуктивності персоналу, що залишився;
- не гарантованість довгострокової економії витрат.

**Висновки даного дослідження та перспективи подальших розробок.** Переважна більшість організацій вимушена адаптуватися до середовища, але сам процес адаптації у літературі майже не розглядався, він постає чорною скринькою. Є також розрив між розгляданням стратегічних питань та проблемою організаційної ефективності, констатуючи лише наявність або відсутність зв'язку стратегічного планування та показників продуктивності організації. Ще одним важливим методологічним недоліком постає розбудова самої концепції організаційної ефективності. Більшість джерел традиційно розглядають її як одновимірне явище, на що вказує огляд 232 публікацій у цій галузі [10, с. 342], згідно якому майже 80 відсотків авторів використовують такий підхід, а більшість з них користуються показниками прибутковості (прибутку). І хоч було багато спроб розширити коло показників, наприклад, [11 с.137, 12 с. 272, 365], дослідники користувалися виключно фінансовими показниками.

Процес стратегічного планування у великих організаціях мережевого типу проходить як згори-донизу, так і у зворотному напрямку. Топ-менеджмент розробляє множину цілей-орієнтирів, і вся планова діяльність керується ними. У той же час багато функціональної праці виконується на протилежному боці організаційної схеми. Підрозділи маркетингу і продажів (збуту) акумулюють інформацію про конкурентне оточення фірми. Операційні та сервісні підрозділи відстежують динаміку внутрішніх можливостей. Після цього інформацію агрегують і надають до вищого рівня, де вона проходить подальше очищення, і так далі, поки не досягне служби стратегічного планування, і буде складати базу розробки стратегічного плану.

Розбудова сприятливого для планування середовища може передбачати, згідно до специфіки організації, низку заходів, зокрема:

- створення відповідного автономного підрозділу, яке спроможне самостійно здійснювати моніторинг середовища – другий інформаційний контур управління, що дозволить підвищити надійність планової інформації;
- надання прав розподіляти бюджет і обов'язків з контролінгу інформації як з центрів генерації прибутків, так і з центрів утворення витрат;
- розробка менш формальної організаційної цілі, що в змозі зменшити силу опору;
- використання сучасних технологій планування і бюджетування, як то ABC, фінансових моделей і розробки сценаріїв.

З погляду на концепцію, організація розглядає процес планування як механізм ідентифікації потенційних проблем всередині організації (підрозділи, ресурси, функції, бізнес-процеси, тощо) та у організаційному конкурентному середовищі. Це передбачає також комунікації між керівництвом та лінійними менеджерами і обмін баченням, що є формою здійснення управлінського контролю, який зовсім не потребує документування, і також є базою оцінювання планового процесу. Надалі це є відправною точкою нового циклу планування, починаючи з генерування множини цілей. Таким чином, потенціал планового процесу полягає у тому, що він постає механізмом підвищення продуктивності менеджменту.

Предметом подальшого розвитку досліджень у створенні механізму підтримки стратегічних рішень повинно, на нашу думку, стати: розбудова відповідного механізму моніторингу; створення методології інтеграції механізмів прийняття стратегічних рішень у корпоративну інформаційну систему.

#### **Література**

1. Brown S., Eisenhardt K. Competing on the edge: strategy as structured chaos / S. Brown, K. Eisenhardt // Harvard Business School Press. – Boston, MA. – 1998. – P. 241-244.
2. Stacy R. D. Strategic Management and Organizational Dynamics / R. D. Stacy. – 2nd ed. – London Pitman Publishing. – 1996. – P. 218.
3. Price G. Efficiency drive on the way / G. Price // The Australian. – 1999. – № 11. – P. 33-40.
4. Mahe H. Successful global strategies for service companies / H. Mahe, C. Perras // Long Range Planning. – 1994. – № 6. – P. 36-49.
5. Щетин В. Д. Правила рынка : монографія / В. Д. Щетин. – М. : Международные отношения, 1994. – 276с.
6. Heilbroner R. The Making of Economic Society / R. Heilbroner, W. Milberg. – 10<sup>th</sup> ed. – Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall. – 1998. – № 11. – P. 198-200.
7. Mandel M. J. The High-Risk Society. Persil and Promise in The New Economy / M. J. Mandel. – New York : Random House. – 1996. – P. 267.
8. Keller J. J. «AT&T» plans to cut or reassign 57 per cent of its computer workers due to merger / J. J. Keller // The Wall Street Journal. – 1991. – № 11. – P. 15-19.
9. Bourgeois L. Strategic goals, environmental uncertainty and economic performance in volatile environments / L. Bourgeois // Academy of Management Journal. – 1985. – Vol. 7. – № 9. – P. 548-556.
10. Tassie W. Performance, politics and perceptions : the social construction of the effectiveness of voluntary social service organizations : Unpublished doctoral dissertation / W. Tassie. – York University. – P. 116.



11. Ансофф И. Стратегическое управление : монография / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.