

В.О. Аніщенко, В.Г. Маргасова, Н.В. Ткаленко
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ З МЕТОЮ
ЗБІЛЬШЕННЯ ЇЇ ВАРТОСТІ

В статті розглянуті основні області впливу на формування стратегії компанії, проаналізовані основні характеристики стратегічних рішень організації, визначені рівні стратегічного управління.

Ключові слова: стратегія, розвиток, вартість, стратегічне планування, стратегічне рішення, корпоративна стратегія, організація, бізнес, конкурентні переваги.

В.А. Анищенко, В.Г. Маргасова, Н.В. Ткаленко
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ С ЦЕЛЬЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ЕЕ
СТОИМОСТИ

В статье рассмотрены основные области влияния на формирование стратегии компании, проанализированы основные характеристики стратегических решений организаций, определены уровни стратегического управления.

Ключевые слова: стратегия, развитие, стоимость, стратегическое планирование, стратегическое решение, корпоративная стратегия, организация, бизнес, конкурентные преимущества.

V.A. Anishenko, V.G. Margasova, N.V. Tkalenko
PECULIARITIES OF COMPANY STRATEGIC DEVELOPMENT
FORMATION WITH THE PURPOSE OF ITS COST INCREASE

The main spheres of influence on company strategy were considered. The main characteristics of strategic solution were analyzed. The levels of strategic management were identified.

Keywords: strategy, development, cost, strategic planning, strategic solution, corporative strategy, organization, business and competitive advantages.

Постановка проблеми. Стратегія компанії є одним з ключових факторів, який визначає її вартість. Будь-яка компанія, що не має стратегічно обґрунтованих цілей, не може вважатися ефективно діючою в певній галузі бізнесу. Під час оцінки компанії її вартість визначається як сукупність активів, вартість яких професійні оцінники, як правило, розраховують на підставі майнового підходу (наприклад, якщо це промислове підприємство, то його вартість визначається ліквідаційною вартістю). Метою будь-якого власника є підвищення так званої «ринкової премії» за ефективно організований «стратегічний потенціал» компанії. Це сума вартості активів і «ринкової премії» що представляє собою цільове значення капіталізації компанії (найбільш сприятливий момент часткового або повного виходу з бізнесу). Визначення повного набору факторів впливу на стратегію розвитку компанії є складним завданням. Такий набір визначається багатьма умовами існування та життєдіяльності компанії, що ускладнює вибір основної стратегії поведінки та майбутніх господарських дій компанії.

Актуальність та аналіз останніх досліджень і публікацій. Середовище, у якому функціонують сучасні компанії, висуває серйозні

вимоги до управління бізнесом. При цьому одні компанії здійснюють свою діяльність і розвиваються більш успішно, чим інші. Це можна пояснити тим, що вони по-різному використовують ресурси свого організаційного розвитку — при інших рівних умовах функціонування. Відсутність знань про тенденції організаційного розвитку не дозволяє ефективно організувати стратегічне управління. А без цього управління зосереджується тільки навколо розвитку сильних сторін і виняткових здібностей компанії. При відсутності організаційного розвитку це найчастіше не приносить необхідного результату і приводить до зменшення ринкової вартості компанії. Стратегія, як спосіб дій, стає необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення основної мети компанії. Питання розробки стратегії, стратегічного управління компанією розглянуті в роботах таких фахівців як С. Віссемах, М. Портер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, Ч. Хілл, Г. Джонс, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [1,3,6,10].

Мета дослідження. Системний розгляд терміну «стратегія компанії» та визначення найбільш впливових факторів формування дієвої стратегії розвитку компанії, що сприяють збільшенню її ринкової вартості.

Основні результати дослідження. Існує багато інтерпретацій терміну «стратегія». Стратегія — образ організаційних дій і керуючих підходів, що використовують для досягнення організаційних завдань і цілей [10]. Згідно з Генрі Мінцбергом стратегія включає п'ять основних елементів: план, позиція, хитрість, перспектива, світосприйняття [4].

Стратегія — загальний, недеталізований план діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, що є невизначеною і головною для керівника на даний момент і може бути скорегованою в подальшому. Згідно Е. Кассельсу, стратегія — це модель поведінки, яку обирає організація для досягнення своїх довгострокових цілей [9].

На наш погляд, стратегія це обґрунтована програма вдосконалення організації бізнесу в областях, що наведені на рис.1. Починаючи з вибору стратегічних рішень щодо розвитку компанії, але необхідно зазначити, що рішення даної проблеми можуть бути запрограмовані та незапрограмовані. Запрограмовані рішення чітко визначені. В організації існують процедури вирішення такої проблеми, є повна інформація про стан проблеми. Такі дії визначають як запрограмовані рішення.

Незапрограмовані рішення відіграють значну роль під час розробки і реалізації стратегії. Ці рішення можна охарактеризувати наступними твердженнями:

- процедура прийняття рішень є невідпрацьованою;
- відсутня достатня інформація по проблемі;
- не існує чітких критеріїв ефективності рішень;
- нечіткі альтернативи рішень;
- існує невизначеність щодо дотримання запропонованих способів вирішення проблеми;

- можливість розробки декількох варіантів дій.



Рис. 1. Основні області впливу на формування програми організації стратегії компанії, авторська розробка

Основні характеристики стратегічних рішень наведені на рис. 2.

В організації стратегії плануються й здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях. Найбільш частіше планування відбувається на трьох рівнях – корпоративному, на рівні організації або бізнес-одиниць, що є складовими корпорації, та функціональному (рис.3).

Чітко визначена стратегія значно підвищує вартість компанії на ринку. Тому необхідно ретельно виявляти фактори, що мають суттєвий вплив на вартість розробки самої стратегії з метою збільшення ринкової вартості компанії.

Портфельний інвестор не буде вкладати кошти в компанію, в якій відсутня:

- стратегія, що обґрунтовує використання резервів збільшення її вартості;
- команда менеджерів, яка здатна реалізувати стратегію;
- система корпоративного управління;
- механізм виходу з бізнесу в перспективі.

Фахівці з питань стратегічного управління намагаються розробити алгоритм оцінки стратегічного потенціалу компанії. Частково це завдання вирішене у вигляді непрямих критеріїв оцінки потенціалу компанії, до яких можна віднести: індекс задоволеності клієнтів, динаміку виходу нових продуктів, частку витрат на науково-дослідні, науково-проектні роботи тощо.



Рис. 2. Основні характеристики стратегічних рішень організації, авторська розробка

Такий універсальний алгоритм дозволить визначити лише поточну ринкову вартість, без визначення напрямів збільшення цього потенціалу.



Рис. 3. Характеристика рівнів стратегічного управління, авторська розробка

На нашу думку, слід враховувати те, що розробку стратегії не можна розглядати як розв'язок математичної задачі з єдиною правильною відповіддю. Стратегічна альтернатива — це така собі візуалізація розвитку бізнесу компанії у відповідності з декількома альтернативними варіантами, в яких знаходять відбиття прогностичні та планові стратегічні показники господарської діяльності компанії, це певна модель корпоративної та господарсько-економічної поведінки на майбутнє досягнення власного прибутку, зростання, збільшення життєвого циклу компанії. Остаточне рішення завжди приймається важко, іноді це пов'язано з тим, що необхідно безумовно

виконати вимоги власника компанії для створення стратегічного проекту розвитку.

Залежно від результатів рішень щодо кожного з перерахованих вище аспектів, вартість проекту може значно змінюватися. Незалежно від того, чи буде компанія самостійно розробляти стратегію чи звертається по допомогу до зовнішніх консультантів, на самому першому етапі робіт необхідно структурувати бачення і цілі власника. Подібна робота автоматично перетворюється на технічне завдання за проектом і згодом, на заключному етапі презентації результатів проекту, дозволяє уникнути ситуації, за якої замовник (власник) і виконавець, як виявилось, не зрозуміли один одного. При цьому врахування ступеня амбітності стратегічних цілей компанії - це те, на що варто звернути найбільш пильну увагу. Пояснити це можна за допомогою існуючих підходів до розробки стратегій:

- *стратегія, заснована на аналізі минулого і подальшої екстраполяції*; в основі підходу лежить припущення, що динаміка розвитку компанії збережеться. Цей підхід є найдешевшим з позиції оцінки трудовитрат, але, на жаль, є найбільш нерелевантним з позиції якості отриманих результатів. Подібну роботу може виконати будь-який співробітник економічної служби компанії без володіння додатковими знаннями в області стратегії. Даний підхід застосовується у випадках, коли проектна команда може обґрунтувати збереження існуючої клієнтської бази компанії і поточної ринкової кон'юнктури;

- *стратегія, заснована на ресурсах*; в основі підходу є побудова моделі використання вже наявних ресурсів компанії; цей підхід дещо застарів, оскільки в його основі лежить концентрація зусиль на збільшення активів компанії та їх максимальному завантаженні. При цьому ігнорується вплив факторів зовнішнього середовища, що призводить до відсутності комплексного стратегічного бачення. Такий підхід часто використовують галузеві лідери, але не ті, які домоглися практично монопольного становища завдяки вміло розробленій та впровадженій стратегії, а ті, кому активи дісталися в спадщину в результаті реорганізації галузевої на державному рівні;

- *стратегія, заснована на ринкових умовах*; в основі підходу, крім внутрішнього аналізу компанії, лежить ретельний конкурентний аналіз і вивчення ринкових тенденцій, у тому числі з урахуванням світової практики розвитку галузі (в середньому 70% загальних трудовитрат по проекту). Даний підхід являє собою «золоту середину» між складністю проекту (розробка та реалізація стратегії) і отриманими результатами, тому не випадково цей підхід найбільш часто застосовується професіоналами стратегічного консалтингу;

- *стратегія, рухома амбіціями*; в основі підходу лежить висока креативність і гнучкість стратегічних рішень. Підхід є найбільш трудомістким і ризиковим, але при цьому найбільш виграшним: замовник проекту може формулювати важко досяжні цілі (на перший погляд), а

завдання розробника при цьому — показати, що визначені цілі здійсненні (або не здійсненні) і знайти способи їх досягнення. Такий підхід використовують тільки деякі компанії не лише через питання ціни, а швидше через можливості компанії в реалізації стратегії. Визначення факторів, що мають найбільший вплив на зростання вартості компанії, є вкрай важливим завданням на перших етапах розробки стратегії.

Ми вважаємо, що проект створення стратегії необхідно починати з визначення драйверів вартості компанії, універсальними серед яких є: підвищення виручки, скорочення операційних витрат, зменшення оборотного капіталу, зменшення вартості основних засобів [5]. Як доводить практика, працювати з усіма чотирма драйверами зростання одночасно немає необхідності. Практично в будь-якій компанії можна виявити 1-2 драйвера, які відповідають за 80% можливості зростання її вартості, і це вже значна економія обсягу робіт і вартості проекту. Завдання лише правильно визначити ці драйвери вартості. Периметр проекту з розробки стратегії визначає напрямки і глибину подальших ринкових досліджень, результати яких необхідні для формування альтернативних шляхів розвитку компанії. Периметр проекту можна умовно подати у вигляді тривимірного базису: період стратегічного планування; ланцюжок доданої вартості та географічний обхват. Обсяг, а відповідно і вартість ринкових досліджень, визначається добутком числа елементів кожного напрямку тривимірного базису, ось чому вартість «стратегії, заснованої на ринкових умовах» може в кілька разів перевищувати вартість «стратегії, що базується на ресурсах» [8].

Оцінка трудовитрат аналітичної роботи по проведенню аналізу ринку безпосередньо залежить від кількості та доступності матеріалу. Вже на ранніх етапах можна оцінити чи достатньо матеріалу у відкритому доступі для того, щоб оцінити позиції конкурентів, переваги споживачів, галузеві тенденції тощо. Якщо матеріалу не достатньо, або він є тільки в закритому доступі, то необхідно заздалегідь врахувати це в бюджеті проекту. Останній аспект, за яким необхідно прийняти рішення — це створення проектної команди. Якщо прийняти, що вартість трудовитрат штатного персоналу оцінюється за їх поточною заробітною платою, але невідомо який з варіантів найбільш витратний. З одного боку, зовнішні ставки професійних консультантів досить високі, а з іншого боку, залучення консультантів дозволить спочатку фокусуватися на ключових аспектах аналізу та уникати безвихідних ситуацій.

Будь-який проект, в тому числі і проект з розробки стратегії, можна або повністю передати на розробку зовнішніх консультантів, або частково (наприклад, розробка тільки фінансової моделі або аналізу ринку), зберігаючи при цьому за собою повну відповідальність і контроль над ходом роботи. У разі вибору зовнішніх консультантів слід враховувати ще один важливий аспект. Спроба скорочення термінів розробки проекту, зазначеної у комерційній пропозиції консалтингової компанії, викликає збільшення вартості проекту. В окремих випадках, замовник може мотивувати проектну

команду додатковою премією за вчасно виконаний проект (приблизно 10-20% від суми проекту).

Не можна не відмітити, що на вартість компанії впливає стиль стратегічного планування. Статистичні дані та науково-практичні роботи сучасних дослідників в галузі розробки теорії опрацювання стратегічного розвитку організації свідчать про те, що менш 25% компаній в Україні можуть бути віднесені до таких, що впровадили в практику стратегічне планування, а для більшості воно залишається лише теоретичною концепцією [2]. Разом з тим глобалізація економіки, кризові явища, інтенсифікація конкуренції змушують задуматися про більшу системність у діяльності. Вважаємо, що важливим під час процесу вироблення проектів розвитку стратегії компанії є приділення уваги з боку власника стилям планування (рис.4) та підходам до планування власної діяльності щодо бізнесу компанії з метою запобігання виникнення ризиків, збільшення ступеню ефективності дій компанії (рис.5).

Здебільшого на практиці стилі визначають ступінь формалізації планів, гнучкість контролю й навіть ступінь делегування повноважень. Найчастіше вони виробляються еволюційним шляхом, спираючись на корпоративну культуру й особистість керівника.

Можна стверджувати, що вітчизняні компанії чекають від стратегічного планування допомоги в досягненні поставлених цілей. Суть стратегічного планування сприймається неоднозначно. Важливо розуміти, що стратегічне планування — це особливий підхід до керування бізнесом, що забезпечує більшу чіткість у виборі напрямку розвитку, структурує дії, консолідує ресурси, що дозволяє управляти ризиками й переходити від положення «жертва», до положення «творець ринку» незалежно від масштабів бізнесу.



Рис. 4. Стилі планування стратегії розвитку, авторська розробка

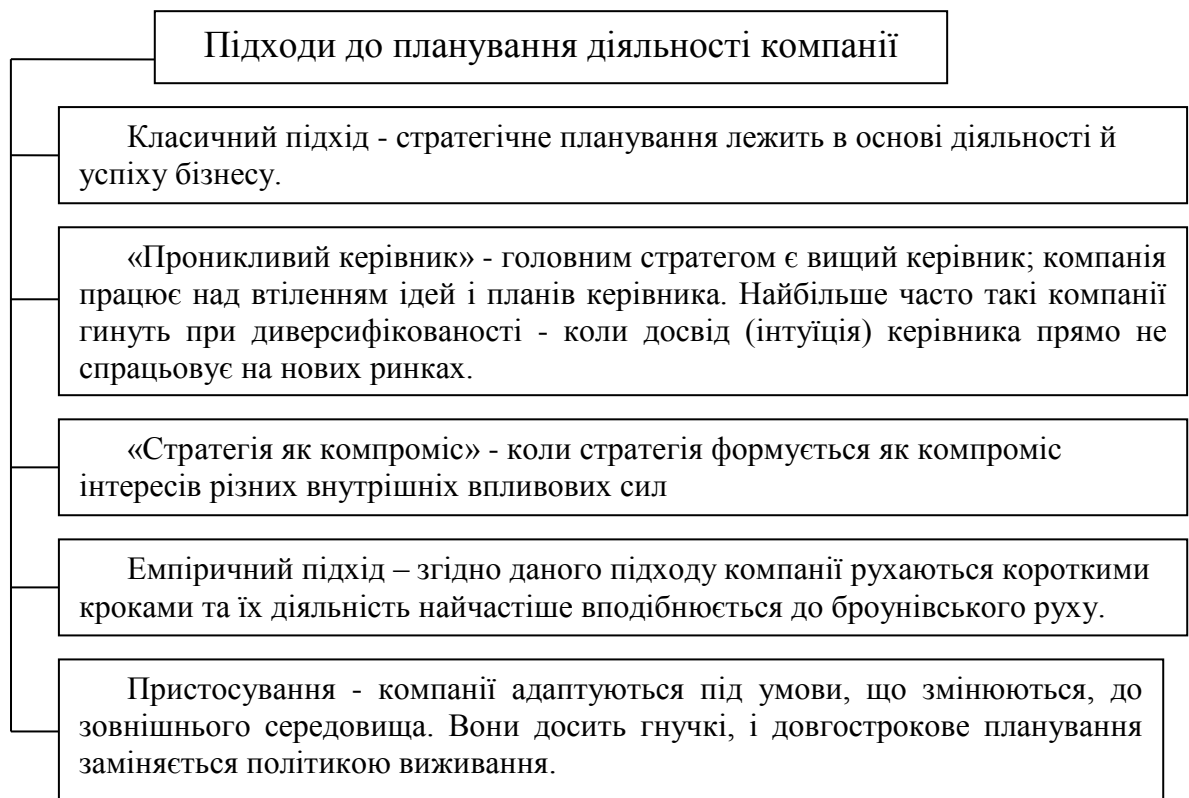


Рис. 5. Основні підходи до планування діяльності компанії, авторська розробка

Серед найбільш типових помилок, які відбуваються в компаніях щодо планування підприємницької діяльності, певних видів бізнесу, можна відмітити наступні:

- нереальні й неактуальні цілі, що відбивають невміння власників компанії ставити мету, спостерігається таке явище, як страх і невідвертість навіть перед самим собою. З їх точки зору, вони планують розвиток бізнесу нібито для збільшення капіталізації (одержання прибутку, інше), а насправді реалізується дитяча мрія, амбіція, виявляється відповідна послуга партнерові. Як підсумок — не приносить задоволення, губиться ентузіазм, закривається бізнес;

- «бюджет є, грошей не має», що створює умови для планування без обліку існуючих і майбутніх ресурсів;

- планування на безальтернативній основі й без обліку ризиків. Звісно, що рішення, прийняте на безальтернативній основі, швидше за все, буде неоптимальним, а варіантність, крім іншого, забезпечує запасні шляхи на випадок реалізації ризиків;

- «плануванням варто займатися тільки планувальникам» — отже, процес стратегічного планування повинні здійснювати залучені фахівці й керівники різних рівнів і функціональних підрозділів. Розробка стратегічного плану - перший і важливий крок на шляху його реалізації, тому природно, що для мінімізації опору та ефективної консолідації важливо, щоб розроблювачі були також і тими, хто буде впроваджувати, і тими, хто буде експлуатувати впроваджені стратегії;

- шаблонність – сприяє тому, що конкурентам стає легко визначити й спрогнозувати дії компанії. Необхідно шукати елементи унікальності, йти інноваційним шляхом розвитку. Навіть обираючи стратегію копіювання, варто продумувати й планувати шляхи забезпечення внутрішніх конкурентних переваг.

- планування без достатнього обсягу інформації про ринок і тренди кон'юнктури, побудови прогнозів – тільки ґрунтуючись на інтуїції;

- планування заради самих планів, а не для реалізації, тобто важливо пам'ятати, що процеси стратегічного планування не припиняються. Потрібно його транслювати на плани окремих підрозділів, побудувати систему моніторингу — контроль над виконанням плану й відстеження реалізації ризиків (для запуску альтернативних варіантів дій). Крім того, у рамках багаторічного стратегічного плану будуються річні плани й бюджети, причому процеси формування плану на наступний рік повинні стартувати в самому його початку (так званий річний цикл планування);

- найпоширеніша помилка планування – «ніколи зайнятися плануванням», тобто поточні дії з'їдають всі наявні ресурси.

Висновки. Все вище згадане вказує на фактори, що мають суттєвий вплив на ринкову вартість компанії:

1. Бренд консалтингової компанії;
2. Амбіційність цілей власника і вибір підходу;
3. Периметр проекту;
4. Кількість драйверів вартості компанії;
5. Доступність аналітичних матеріалів;

6. Обсяг робіт проекту, що надані консультантам;
7. Вартість послуг залучених експертів і підрядних організацій;
8. Наявність інших виконаних проектів для компанії консультантом;
9. Особливі вимоги до термінів виконання проекту;
10. Комунікативні навички замовника і консультанта на етапі узгодження ціни.
11. Екологічні фактори – чистота сировини і готової продукції.

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание / Игорь Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344с.

2. *Антонюк Ю.* Роль і місце стратегічного управління в системі корпоративних відносин / Ю. Антонюк // Ринок цінних паперів України. – 2006. – №5 – С.21-27.

3. *Виссемах С.* Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. / С. Виссемах. – М.: «Финпресс», 2000. – 271с.

4. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гослан; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688с.

5. *Модильяни Ф.,* Миллер М. Сколько стоит фирма? / Ф. Модильяни, М. Миллер. – М.: Дело, 1999. – 272с.

6. *Портер М.* Стратегія конкуренції: пер. з англ. / Майкл Портер. – К.: Основи, 1997. – 680с.

7. *Томпсон А.А.,* Стрикленд А. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник [для студ. ВУЗов] / А.А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 576с.

8. *Управление проектами* / [Н.И. Ильин, И.Г. Лукманов и др.]. – СПб.: «Два-Три», 1996. – 610с.

9. *Cassels E.* Book 1. Introduction. Strategy / E. Cassel. The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, 2000. – 432р.

10. *Hill C.,* Jones G. Strategic management. An integrated approach / C. Hill , G. Jones. – Boston: MA, – 2001. – 516р.