

Тема 5. Корпоративна стратегія та стратегічне управління

Мета: оволодіння знаннями про корпоративну стратегію, рівні стратегічного управління, формування місії, бачення та стратегічних цілей корпорації, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також контроль та оцінка реалізації стратегії.

Основні поняття: корпоративна стратегія, стратегічне управління, місія, бачення, стратегічні цілі, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, портфельні стратегії, диверсифікація бізнесу, контроль стратегічного розвитку.

План

1. Поняття корпоративної стратегії.
2. Рівні стратегічного управління.
3. Формування місії та бачення корпорації.
4. Стратегічні цілі корпорації.
5. Аналіз зовнішнього середовища.
6. Аналіз внутрішнього середовища.

1. Поняття корпоративної стратегії

Корпоративна стратегія є фундаментальним елементом системи управління будь-якою компанією і визначає довгострокові цілі, напрямки розвитку та основні пріоритети діяльності корпорації. Вона відображає комплексний підхід до планування, організації та координації всіх ресурсів компанії з метою досягнення її стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Корпоративна стратегія спрямована на **визначення основної спрямованості бізнесу, розподіл ресурсів між різними підрозділами та напрямками діяльності, а також формування унікальної цінності для клієнтів і стейкхолдерів**. Вона передбачає аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, оцінку конкурентного середовища, визначення ризиків та можливостей для розвитку.

Стратегія корпорації охоплює кілька ключових аспектів. Перший аспект - **визначення пріоритетних бізнес-напрямів**, у яких компанія планує працювати і розвиватися. Це дозволяє зосередити ресурси на найперспективніших проектах і забезпечити ефективність їх реалізації. Другий аспект - **розподіл фінансових, матеріальних, людських і технологічних ресурсів** таким чином, щоб вони максимально відповідали стратегічним пріоритетам компанії. Третій аспект — **створення конкурентних переваг**, що дозволяє компанії виділятися на ринку, підвищувати рентабельність і зміцнювати позиції серед конкурентів.

Корпоративна стратегія також передбачає **визначення довгострокових цілей і критеріїв успіху**, на основі яких оцінюється

ефективність діяльності компанії та приймаються управлінські рішення. Вона встановлює орієнтири для всіх рівнів управління, формує рамки для тактичного і оперативного планування та забезпечує єдність дій між різними підрозділами корпорації.

Важливим елементом корпоративної стратегії є її **адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища**. Стратегія повинна передбачати механізми гнучкого реагування на зміни ринкових умов, технологічні інновації, законодавчі зміни, поведінку конкурентів та потреби клієнтів. Це дозволяє корпорації залишатися конкурентоспроможною, швидко реагувати на загрози і використовувати нові можливості для розвитку.

Корпоративна стратегія є комплексним планом дій, який визначає місію, довгострокові цілі, напрямки розвитку і пріоритети компанії. Вона поєднує аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розподіл ресурсів, формування конкурентних переваг і управління ризиками. Ефективна корпоративна стратегія забезпечує стабільність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток компанії, а також створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управління.

2. Рівні стратегічного управління

Стратегічне управління в корпорації здійснюється на декількох взаємопов'язаних рівнях, кожен із яких має власну функцію, завдання та орієнтири для прийняття рішень. Визначення рівнів стратегічного управління дозволяє структурувати процес планування, забезпечити координацію між підрозділами та створити систему контролю за досягненням цілей на всіх рівнях діяльності компанії. Основними рівнями стратегічного управління є корпоративний, бізнес-рівень та функціональний рівень.

Корпоративний рівень стратегічного управління визначає загальні цілі, місію та пріоритетні напрями діяльності корпорації в цілому. На цьому рівні керівництво приймає рішення щодо розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямами, формує політику зростання і розвитку, визначає інвестиційні пріоритети та встановлює основні критерії оцінки ефективності. Корпоративний рівень також включає аналіз макросередовища, оцінку глобальних ринкових тенденцій і визначення довгострокових конкурентних переваг.

Рівень бізнес-стратегії або дивізіональний рівень спрямований на визначення стратегій для окремих підрозділів або бізнес-напрямів корпорації. На цьому рівні здійснюється аналіз конкурентного середовища у відповідній галузі, оцінюється позиція компанії серед конкурентів, формуються цілі підрозділів і визначаються стратегії досягнення конкурентних переваг у конкретному сегменті ринку. Рівень бізнес-стратегії забезпечує ефективність діяльності окремих напрямів і дозволяє адаптувати корпоративні цілі до специфіки ринку та потреб клієнтів.

Функціональний рівень стратегічного управління зосереджується на конкретних процесах у межах підрозділів, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом і технології. На цьому рівні

формуються функціональні плани, визначаються ресурси, відповідальні особи та ключові показники ефективності. Функціональний рівень дозволяє забезпечити реалізацію корпоративної та бізнес-стратегій на практиці, координує діяльність підрозділів і гарантує досягнення поставлених цілей.

Координація між усіма рівнями стратегічного управління забезпечує **єдність дій та цілей компанії**, дозволяє оптимально використовувати ресурси і зменшувати ризики невідповідності між загальною корпоративною стратегією та діяльністю окремих підрозділів. Ефективна взаємодія рівнів стратегічного управління сприяє своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує довгостроковий розвиток корпорації.

Стратегічне управління здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях - корпоративному, бізнес-рівні та функціональному, кожен із яких виконує специфічні завдання і спрямований на досягнення цілей компанії. Чітке визначення рівнів управління, їх координація та взаємодія забезпечують ефективне планування, контроль і реалізацію стратегії, що підвищує стабільність, продуктивність і довгострокову конкурентоспроможність корпорації.

3. Формування місії та бачення корпорації

Місія та бачення корпорації є ключовими складовими стратегічного управління, які визначають довгострокову спрямованість компанії, її основні цінності та роль на ринку. Місія відображає сенс існування компанії, її призначення та мету діяльності, пояснює, яку користь компанія створює для клієнтів, акціонерів, працівників і суспільства в цілому. Вона служить орієнтиром для всіх співробітників, допомагає формувати корпоративну культуру і визначає принципи прийняття управлінських рішень.

Місія корпорації формується з урахуванням потреб ринку, інтересів стейкхолдерів та конкурентних переваг компанії. Вона повинна бути зрозумілою, конкретною і реальною, щоб всі учасники організації могли її усвідомлювати та спрямовувати свою діяльність на досягнення загальної мети. Місія визначає стратегічні пріоритети і є основою для розробки корпоративної стратегії, планування ресурсів та оцінки ефективності діяльності.

Бачення корпорації, у свою чергу, відображає уявлення керівництва про бажаний стан компанії у майбутньому, її стратегічні цілі та роль у галузі чи на глобальному ринку. Бачення служить джерелом натхнення для співробітників, стимулює інновації та сприяє розвитку корпоративної культури. Воно визначає орієнтири для довгострокового планування, формує стратегічні цілі і допомагає компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Формування місії та бачення корпорації включає кілька етапів. Перший етап - аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для визначення сильних сторін компанії, можливостей і загроз на ринку. Другий етап - визначення основних цілей і цінностей, які повинні бути реалізовані в

діяльності корпорації. Третій етап — формулювання чіткої, зрозумілої і мотивуючої місії та бачення, які можна використовувати для комунікації всередині компанії та з зовнішніми стейкхолдерами.

Місія та бачення тісно взаємопов'язані: місія визначає причину існування компанії і поточні завдання, а бачення описує бажаний стан у майбутньому і напрям розвитку. Разом вони забезпечують єдність стратегічних рішень, координацію діяльності підрозділів, підвищують мотивацію персоналу і зміцнюють позиції компанії на ринку.

Таким чином, формування місії та бачення корпорації є фундаментальним етапом стратегічного управління. Вони забезпечують цілеспрямованість діяльності, формують корпоративну культуру, визначають стратегічні пріоритети та орієнтири для прийняття рішень. Ефективно сформульовані місія і бачення сприяють довгостроковому розвитку компанії, підвищують конкурентоспроможність та створюють основу для реалізації стратегічних цілей.

4. Стратегічні цілі корпорації

Стратегічні цілі корпорації є конкретизацією її місії та бачення і визначають основні напрямки розвитку компанії на середньо- та довгостроковий період. Вони відображають ключові пріоритети діяльності, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення фінансової стабільності та зростання вартості компанії для акціонерів. Стратегічні цілі забезпечують орієнтири для всіх рівнів управління і слугують критеріями оцінки результатів діяльності корпорації.

Стратегічні цілі зазвичай поділяють на кілька груп: **фінансові, операційні, маркетингові, інноваційні, соціальні та екологічні цілі**. Фінансові цілі включають зростання доходів, прибутковості, рентабельності та підвищення вартості компанії на ринку. Операційні цілі спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію ресурсів, зниження витрат і покращення управління ланцюгами постачання.

Маркетингові цілі пов'язані з розширенням частки ринку, підвищенням впізнаваності бренду, задоволенням потреб клієнтів та зміцненням конкурентних позицій. Інноваційні цілі спрямовані на впровадження нових технологій, розробку нових продуктів і послуг, підвищення інтелектуального потенціалу компанії. Соціальні та екологічні цілі включають підтримку корпоративної соціальної відповідальності, дотримання етичних норм, забезпечення безпеки працівників та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Формування стратегічних цілей передбачає **аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії**, оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. На основі цього аналізу керівництво визначає пріоритетні напрями діяльності, встановлює конкретні, вимірювані та досяжні цілі, а також розробляє механізми контролю їх виконання.

Стратегічні цілі повинні бути реалістичними, узгодженими між підрозділами та забезпечувати досягнення місії і реалізацію бачення компанії.

Координація та комунікація стратегічних цілей між різними рівнями управління дозволяє забезпечити єдність дій, ефективне використання ресурсів і своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Встановлення чітких стратегічних цілей мотивує працівників, підвищує їхню відповідальність і сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат.

Таким чином, стратегічні цілі корпорації є основою для реалізації її довгострокової стратегії, визначають пріоритети та напрями діяльності, забезпечують ефективність управлінських рішень і підвищують конкурентоспроможність компанії. Вони створюють чіткі орієнтири для розвитку бізнесу, сприяють досягненню фінансової стабільності та формують умови для сталого зростання і розвитку корпорації.

5. Аналіз зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє корпорації оцінити умови, в яких вона функціонує, і своєчасно виявити можливості та загрози для свого розвитку. Зовнішнє середовище включає фактори, що знаходяться поза контролем компанії, але суттєво впливають на її діяльність, конкурентні позиції, фінансові результати та довгострокову стратегію. Воно охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, а також специфічні умови галузі та ринку, на яких працює корпорація.

Одним із ключових інструментів аналізу зовнішнього середовища є **метод PESTEL**, який дозволяє системно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність компанії. Політичні фактори включають стабільність державної влади, регуляторні вимоги, податкову політику та державні програми підтримки бізнесу. Економічні фактори враховують стан економіки, рівень інфляції, валютні коливання, рівень зайнятості та купівельну спроможність населення.

Соціальні фактори впливають на поведінку споживачів, культурні традиції, демографічні зміни та цінності суспільства, тоді як технологічні — на розвиток інновацій, автоматизацію процесів, цифровізацію бізнесу та появу нових продуктів і послуг. Екологічні фактори включають вимоги щодо охорони навколишнього середовища, екологічну безпеку виробництва та принципи сталого розвитку. Правові фактори охоплюють законодавство у сфері трудових відносин, захисту прав споживачів, корпоративного управління та інтелектуальної власності.

Ще одним важливим аспектом аналізу зовнішнього середовища є **аналіз галузі та конкурентного середовища**, який дозволяє оцінити рівень конкуренції, силу постачальників і покупців, загрозу появи нових конкурентів та ймовірність виходу на ринок замінників. Такий аналіз

допомагає визначити конкурентні переваги компанії, ризики та можливості для зміцнення позицій на ринку.

Результати аналізу зовнішнього середовища використовуються для **коригування корпоративної стратегії, прийняття управлінських рішень і планування ресурсів**, а також для розробки механізмів адаптації до змін у середовищі. Регулярний і систематичний аналіз зовнішніх факторів дозволяє корпорації своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, запобігати ризикам і використовувати нові можливості для зростання і розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління, яка дозволяє корпорації оцінювати фактори, що впливають на її діяльність, виявляти можливості і загрози, прогнозувати зміни ринку і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це забезпечує адаптивність стратегії, підвищує конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

6. Аналіз внутрішнього середовища

Аналіз внутрішнього середовища корпорації є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити внутрішні ресурси, можливості та обмеження компанії, а також визначити її сильні та слабкі сторони. Цей аналіз спрямований на розуміння того, як внутрішні чинники впливають на досягнення стратегічних цілей, ефективність управління, конкурентні позиції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище включає такі основні компоненти, як **ресурси і компетенції компанії, організаційна структура, корпоративна культура, процеси управління, фінанси та технології**. Оцінка ресурсів і компетенцій дозволяє визначити, наскільки компанія здатна реалізовувати свої стратегії, розвивати нові напрямки діяльності та впроваджувати інновації. Організаційна структура і процеси управління впливають на швидкість прийняття рішень, ефективність координації підрозділів та оптимальне використання ресурсів.

Корпоративна культура і система мотивації співробітників є ключовими чинниками, що визначають продуктивність персоналу, рівень залученості та здатність команди до інновацій. Фінансові ресурси, включаючи капітал, прибутковість і ліквідність, дозволяють оцінити фінансову стійкість компанії та можливості для інвестицій і розвитку. Технології та інноваційний потенціал визначають здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін ринку.

Основним інструментом аналізу внутрішнього середовища є **SWOT-аналіз**, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості і загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, визначати пріоритетні напрямки розвитку, коригувати ресурси і планувати управлінські дії.

Результати аналізу внутрішнього середовища використовуються для **побудови стратегії розвитку, оптимізації процесів, підвищення ефективності підрозділів і формування конкурентних переваг**. Регулярне оцінювання внутрішніх факторів дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця, зміцнювати сильні сторони та адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління, який забезпечує комплексну оцінку ресурсів, компетенцій, процесів і культури компанії. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони корпорації, підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі.