

security of the enterprise is becoming increasingly a prerequisite for the maintenance and continuation of reforms in Ukraine at the expense of international financing. First of all, in order to solve this problem, it is necessary to develop and implement effective mechanisms for preventing corruption, which should be based on recognized international anti-corruption standards. The main element of such a system is the management of corruption risks in the system of economic security in order to take measures to minimize them. The nature of corruption risks has a number of peculiarities: the impact on decision-making gives the environment, in most cases the individual is aware of the consequences of the decision and can independently estimate the costs and benefits for yourself, determine the likely consequences and sanctions for violations. An active approach to managing corruption risks is one of the most effective steps that an entity's management can use to reduce the level of corrupt activity. The analysis of methods of corruption risk assessment in accordance with the leading international practices has been carried out. The process of evaluation of corruption risks in the system of economic security of the enterprise is considered. It is recommended that the assessment of corruption risks be carried out regularly after the approval of the anti-corruption program. While eliminating all corruption risks is not possible, institutions can take positive and constructive steps to reduce their vulnerability. The author's approach to the implementation of management of corruption risks is proposed. In order to minimize corruption risks, common rules are developed that should be applied in the activity of business entities.

Key words: *corruption, corruption risks, economic security, corruption manifestations, prevention of corruption, compliance.*

Стаття надійшла 16 травня 2018 р.

УДК 65.012.8:330.3

**О. Р. Свату́к,
Ю. Б. Миронов, М. І. Миронова**

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХНЬОГО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Досліджено класичні поняття стратегії, формування стратегічного розвитку та потенціалу корпорації. З'ясовано напрями розвитку корпорації: необхідність техніко-економічного обґрунтування; ефективність керування ресурсами; забезпечення критеріїв і параметрів економічної безпеки корпорації. Визначено тривожні сигнали ліквідації корпорації за відсутності довготермінових цілей розвитку. Розроблено характеристику цільових напрямів ресурсного забезпечення стратегічного розвитку корпорації.

Ключові слова: *стратегічний розвиток, стратегічне управління, потенціал корпорації, корпоративне управління, корпорація.*

Постановка проблеми. Недостатній ступінь стабільності національної економіки та її схильність до розбалансування обумовлені внутрішніми проблемами і наявністю зовнішнього глобального впливу. Позаяк потенціал корпорації формується під безпосереднім впливом чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, що орієнтують на досягнення стратегічної місії відповідно до наявних ресурсів.

Важливою умовою виживання корпорації в ринковому економічному середовищі є застосування принципу превентивної активності. Цей принцип укладається в активній розробці нових стратегічних напрямків розвитку корпорації, за умови не тільки активної участі в ринкових подіях, але й їхнього формування, коли система керування корпорацією орієнтується на набуття здатності бути причиною заданих подій. Передумовою становлення нових концептуальних напрямів і підходів, а також можливих мотивованих сценаріїв таких подій є прогнозні ситуаційні плани розвитку корпорації. Як критерій мотивації в цьому разі слід розглядати потенційну ефективність альтернативних програм і дій.

Особливою стає проблема дослідження евентуальних процесів як процесів віртуальної природи, що породжують варіанти можливих послідовностей подій. Це зумовлюється стрімким розвитком комунікативної й інформаційної складових функціонування корпорації, зміну стану яких спричиняє радикальна зміна характеру зовнішнього середовища й принципів діяльності господарських суб'єктів. При цьому змінам підлягають практично всі сфери, а, отже, способи й методи, за допомогою яких здійснюється керування корпорацією. Під впливом нових чинників відбувається активна переміна взаємодії корпорації й зовнішнього середовища, що безпосередньо позначається на всьому контурі системи керування корпорацією.

Стан дослідження. Проблематику понять і термінів конкуренції вивчали І. Ансоф, Ф. Котлер, Рогер М. Кунц, М. Портер [2; 3; 9]. Економічну ситуацію, що характеризується надзвичайно високим і динамічно наростаючим рівнем складності проблем, досліджували Т. Гринько, Ф. Покропивний, Я. Пушак, Я. Піцур, А. Ковальов, Н. Сментина, І. Фаріон [1; 5; 7; 8; 11], а також зарубіжні науковці С. Berry, M. Gort, E. Ostrom, T. Pauchant, E. Morin, Ch. Rouh-Dufort [4; 6; 10].

Тимчасом аналізу потребують тенденції сучасного розвитку корпорацій, від правильної ідентифікації яких залежить не тільки результативність і ефективність окремих етапів (програм), а й сама можливість їх існування як суб'єкта економічної глобалізації.

Метою статті є обґрунтування теоретичних питань для розробки напрямів підвищення стратегічного розвитку та конкурентного потенціалу корпорацій; об'єктом дослідження є управлінські процеси формування потенціалу корпорації.

Виклад основних положень. Система управління корпорацією в умовах глобалізації повинна сприяти підвищенню ефективності й зростанню доходів господарського суб'єкта. Вона мусить бути гнучкою, тобто швидко перебудовувати свою діяльність відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Відсутність сьогодні гнучкої системи керування корпораціями, що дає змогу негайно й адекватно реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, обґрунтовує вимогу вдосконалювання організації системи керування. Така вимога передбачає необхідність наявності в корпорації потенційних можливостей розвитку й здійснення на їхній основі попереджального управління за умови постійного перегляду й поліпшення операційних та управлінських структур [1].

Зазвичай кризові явища в економіці й дестабілізація чинників зовнішнього середовища негативно впливають найперше на потенціал корпорацій [2]. Це виражається в скороченні або фактичному припиненні інвестицій в інновації, старінні основного капіталу, виснаженні потенціалу матеріально-технічної бази, втраті кваліфікованого персоналу.

За І. Ансофом, стратегія показує, в якій ділянці господарської діяльності діє компанія й у якій сфері вона має намір розвиватися в майбутньому [3].

Стратегія, власне кажучи, є вибором цілей і певних правил, за якими приймаються рішення й організуються дії команди управлінського персоналу й цілої корпорації [4].

Стратегія – це вибір шляху, на якому досягається певний набір цілей [5].

Стратегічні функції корпорації залежать не тільки від характеру її діяльності, а також від її організаційної структури, потенціалу, іміджу й інших чинників, що характеризують становище корпорації в певному ринковому сегменті [6].

Розробка стратегії й формування певних стратегічних напрямів розвитку корпорації має важливе значення не лише в кризові періоди, але й у роботі в стабільному економічному середовищі, однак комплекс розв'язуваних при цьому цільових завдань буде істотно різнитися.

Формування стратегії – це процес розробки довготермінових планів для забезпечення ефективного керування в середовищі можливостей і загроз з урахуванням сильних і слабких сторін корпорації [7].

Нині вітчизняні корпорації вирішують проблеми формування стратегічних напрямів свого розвитку й відповідної «стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм», на яких ґрунтується розробка й прийняття рішень, що впливають на майбутній стан промисловості й конкретних організацій [8].

В економічній літературі [4; 5; 8] дефініції стратегії й стратегічної мети перегукуються з визначенням, даним Г. Кунцом, котрий трактує стратегію як «генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси досягнення основної мети, формуючи головні цілі й шляхи їх досягнення таким чином, що організація одержує єдиний напрямок дій» [9].

Як правило, елімінуючи деякі можливості вибору, соціальні закони не обмежують у виборі специфічних дій у рамках загальних цілей.

Сформовані на нинішньому етапі розвитку умови функціонування вітчизняних корпорацій спричиняють потребу визначення довготермінових цілей, спрямованих на становлення ефективних механізмів забезпечення інноваційної діяльності, активне проведення якої дасть змогу корпорації закріпити свої позиції в обраному ринковому сегменті й забезпечити належний рівень конкурентоздатності продукції. Одним із основних напрямів вирішення вказаної стратегічної проблеми є питання відповідного ресурсного забезпечення й використання внутрішніх резервів корпорації. Тобто йдеться про необхідність формування стратегічного потенціалу корпорації.

Головним завданням при цьому є спрямування певних видів ресурсів на конкретні цілі розвитку й відтворення відповідно до інтересів корпорації в сучасних соціально-економічних умовах. Заразом варто зважати, що у різні моменти часу пріоритети, пов'язані з метою корпорації, можуть змінюватися. Однак, за всієї безлічі цілей корпорації, домінуючими є досягнення найкращих економічних результатів і максимізація прибутку.

Крім цього, як мета може висуватися подальше економічне зростання корпорації, зміцнення її економічного становища й стабільності, підвищення конкурентоздатності, захоплення нових ринків і низка інших. У процесі планування ресурсних потоків, спрямованих на забезпечення реалізації довготермінових цілей і сформованих стратегічних напрямів розвитку, доцільно враховувати їхню терміновість і пріоритетність.

Для корпорації особливу вагу, на наш погляд, становлять середньо- і довготермінові цілі розвитку, оскільки саме вони забезпечують наявність стратегічного плану розвитку. Відсутність у корпорації

довготермінових цілей і стратегії розвитку свідчить про наявність системної кризи й може призвести до її ліквідації (рис. 1).



Рис. 1. Тривожні сигнали ліквідації корпорації за відсутності довготермінових цілей розвитку

У процесі розробки стратегічних напрямів розвитку корпорації береться до уваги не тільки характер цілей, а й спосіб їхньої постановки. Серед найчастіше висунутих вирізняють такі цілі, за якими

оцінюється стабільність функціонування корпорації: прибутковість, рівень зростання корпорації, відносини зі замовниками, продуктивність, розробка нової продукції, ступінь розвитку персоналу, відносини зі суспільством.

Під час розв'язання складних завдань корпорації віднаходять шляхи вирішення проблем у пошуку оборотних коштів, кредитів, залученні інвестицій. Однак на нинішньому етапі розвитку глобалізації економіки чимало корпорацій перебувають у доволі складному фінансовому становищі, що робить використання такого варіанту залучення ресурсів проблематичним. Сьогодні функціонування корпорацій характеризується наявністю певного кола типових проблем, серед яких зниження обсягів і рентабельності продажів.

Важливого значення у розробці стратегічних напрямів розвитку корпорації набуває організація їхнього ресурсного забезпечення, зокрема методичного, інформаційного, сировинного, фінансового, а також налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками необхідних ресурсів. Як основну мету ресурсного забезпечення стратегічних напрямів розвитку можна виокремити своєчасне забезпечення ресурсами (рис. 2).

В економічній літературі [1; 5; 7] вирізняють такі типи ресурсів: трудові; матеріальні (сировина, матеріали, що комплектують вироби, паливно-енергетичні ресурси, запасні частини); основні виробничі фонди; фінансові (власний капітал, позиковий капітал, нематеріальні активи); інформаційні; сукупні ресурси як суму попередніх видів ресурсів у грошовому еквіваленті тощо.

Збільшення масштабу виробничо-господарської діяльності можна досягти завдяки розширенню ринку збуту й міжвидової уніфікації товарів. У разі збільшення масштабів виробництва є можливість застосувати економічні технології, скорочувати витрати матеріальних ресурсів з 50% до 5% [10].

Скажімо, зменшення ресурсної місткості товарів унаслідок розробки й виконання організаційно-технічних заходів комплексно відбиває чинники ресурсозбереження.

На рис. 3 наведено класифікацію чинників ресурсозбереження на рівні корпорації [11].

Сьогодні процес функціонування корпорацій характеризується неповномасштабним використанням їхніх операційних потужностей. Водночас із процесу діяльності повністю або частково виключаються цілі структурні підрозділи або потужності. Результатом таких процесів є необґрунтоване вивільнення й наступне недовикористання

потенціалу корпорації, що безпосередньо відбивається на процесі реалізації стратегії розвитку.

Доречно зауважити, що розподіл ресурсів, стосунки зі зовнішнім середовищем, організаційна структура й координація робіт різних підрозділів в одному стратегічному напрямі дають можливість корпорації досягти поставлених цілей і оптимально використати наявні кошти.



Рис. 2. Характеристика цільових напрямів ресурсного забезпечення стратегічного розвитку корпорації



Рис. 3. Класифікація чинників ресурсозбереження у корпорації

Доопрацьовано за джерелом [10].

Висновки. Ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку корпорації в умовах безперервного впливу зовнішніх чинників залежить найперше від формування стратегічного потенціалу й пошуку можливостей нарощування необхідних ресурсів і потенційних можливостей корпорації. Це обумовлено тим, що сформовані на основі аналізу поточної діяльності корпорації довготермінові цілі її розвитку, насамперед, спрямовані на збереження стабільності, зміцнення сучасних позицій на ринку й подальше економічне зростання корпорації. Стратегічне планування потенціалу корпорації передбачає вибір із різних варіантів шляхів розвитку потенціалу найоптимальнішого, здатного в майбутньому гарантувати довготерміновий розвиток.

У рамках технічних чинників ресурсозбереження потрібно використати джерела потенційних можливостей матеріальних ресурсів і реалізувати шляхи їхнього використання, які вирізняються істотною розмаїтістю й загалом можуть бути систематизовані за напрямками: *підвищення якості, надійності, довговічності в поєднанні з відновленням і конкурентоздатністю реалізованої продукції; збільшення частки в структурі технологічних процесів ресурсозберігаючих технологій; зменшення різного роду операційних витрат; зниження норм витрат шляхом економії матеріальних ресурсів.*

Таким чином, організування ресурсного забезпечення стратегічних напрямів розвитку корпорації має враховувати можливості структурної трансформації для продуктивності корпорації, поліпшення її фінансового становища й підвищення конкурентоздатності.

Подальше дослідження полягає у виборі стратегічних глобальних зон, сегментів ринку, варіантів розвитку потенціалу корпорації на основі розробки стратегічного планування структури об'єкта. Тобто формуються системи й стиль керування, напрямки діяльності корпорації, її розміщення, організаційна структура, а також найважливіші чинники забезпечення функціонування корпорації.

1. Проблеми підвищення ефективності господарювання в народногосподарському комплексі (на мезо- та мікроекономічних рівнях): монографія / за ред. А. І. Ковальова, Н. В. Сментини. Одеса: Атлант, 2013. 398 с.

2. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. Е. М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990. 736 с.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

4. Ostrom E. Crafting institutions for self-governing irrigation systems. Institute for Contemporary Studies. San Francisco, CA, US/ E Ostrom. 1991.

5. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

6. Berry C. H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*. 1971. № 14. P. 371–383.

7. Пушак Я. Я., Піщур Я. С., Живко З. Б., Сватюк О. Р. та ін. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: кол. монографія / за ред. Я. Я. Пушака та Я. С. Піщура. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

8. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_8_13

9. Кунц Роджер М. Стратегія диверсифікації і цілі підприємства. *Проблеми теорії і практики управління*. 1994. № 1. С. 5–8.

10. Gort M. *Diversification and integration in American industry*. Princeton: Princeton University Press, 1992.

11. Економіка товариства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.

Svatiuk O. R., Myronov Yu. B., Myronova M. I. Strategic development of the corporation and specialties of their resource support

Insufficient degree of national economy stability and its inclination to unbalance state is caused by internal problems and external global influence.

The theoretical questions of development of directions of increase of strategic development and competitive potential of corporations are substantiated. The object of the research is the management processes of forming the potential of the corporation.

The article researches the classical concepts of «strategy», the formation of «strategic development» and «corporation potential». The directions of corporation development are following: necessity of feasibility study; resource management efficiency; definition of criteria and parameters of economic security for the corporation.

Stages and measures for preservation of strategic potential are determined; first of all, search for additional sources of resource support, gaining strong positions in the domestic and foreign markets. When solving complex tasks, corporations are looking for ways to solve problems in finding working capital, loans, and attracting investment.

The alarming signals of liquidation of the corporation are identified in the absence of long-term development goals (Fig. 1). The characteristic of the target directions of resource provision of strategic development of corporations is developed (Fig. 2). The ways of directions are specified: increase of quality, reliability, durability in combination with restoration and competitiveness of sold products; increase of the share in the structure of technological processes of resource-saving technologies; reduction of various types of operational losses; lower cost standards due to ways to save material resources.

Key words: *strategic development, strategic management, corporation potential, corporate management, corporation.*

Стаття надійшла 22 травня 2018 р.