

Ю. О. Кахович,  
к. е. н., доцент, Академія митної служби України

# МЕТОДИКА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СП ІЗ ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Доповнено вимоги та управлінські задачі щодо побудови стратегії розвитку спільних підприємств (СП); запропоновано підхід до розробки стратегії; у ході дослідження знайшла подальшого розвитку методика розробки стратегії створення і розвитку СП.*

*Requirements and administrative tasks are complemented to the construction of strategy of development of joint ventures (JV), the approach to development strategy is offered, the methods of development of strategy of creation and development of JV are found subsequent development during research.*

*Ключові слова: стратегія, спільні підприємства, економічна безпека, операційний менеджмент, соціально-економічний розвиток, операційна стратегія, корпоративна стратегія.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема розробки стратегії розвитку спільних підприємств, яка сприятиме соціально-економічному розвитку нашої держави, набуває першочергового значення. Функціонування спільних підприємств в Україні має проблематичний характер. Стратегія постає стрижнем ряду економічних наук, фактором успішної діяльності будь-якого підприємства, а також відправною точкою у прийнятті основних економічних та політичних рішень держави.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Поняття "стратегія" дістало широке відображення в працях теоретиків: І. Ансофа, Г. Міцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпела, М. Потера, А. Чандлера, Ф. Котлера, О. Шубіна, О. Гончаренка, Є. Лисицина. Проблема методик розробки стратегії спільних підприємств в Україні були присвячені наукові роботи Н. Жуковської, Л. Чернишової та інших.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Попередній аналіз діяльності спільних підприємств в Україні визначив необхідність створення методик стратегії розвитку спільних підприємств, за умов соці-

ально-економічного розвитку та економічної безпеки, із врахуванням операційної стратегії. Хоча розробці методики стратегії розвитку спільних підприємств (СП) в Україні і була приділена увага вчених, але проблематиці операційного менеджменту та його значення для її розробки не приділялося.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Теоретично-методичні розробки з питань формування стратегії підприємств можуть бути використанні для розробки стратегії спільних підприємств, але при цьому необхідно враховувати, те що СП мають свої особливості.

Створення стратегії — це певною мірою завдання на кмітливість, тому що потрібно впровадити дещо нове або найти нове застосування вже існуючому. Чим швидше змінюється зовнішнє середовище компанії, тим важливіший для менеджерів творчий підхід як при розробці, так і в коректуванні стратегії.

Розробка стратегії — орієнтована на ринок і на споживача творча діяльність, що потребує таких якостей як вміння використовувати ринкові можливості й потреби покупців, чуття на перспективні інновації, готовність до розумного ризику і інтуїтивне розуміння того, що потрібно для росту і укріплення бізнесу.

Компанії і менеджери по-різному підходять до розробки стратегії. Загалом виділяють чотири основні підходи до розробки стратегії [4; 45].

1. Підхід головного архітектора — власник компанії або генеральний директор бере на себе роль головного стратега, одноосібно формує ключові елементи стратегії. Це не означає, що він автор всіх ідей, на яких розробляється стратегія, або він сам зібрав і проаналізував всю необхідну інформацію; він виступає в ролі головного архітектора стратегії, керує її розробкою і розробляє цілі. Він характерний для тих компаній, в яких власник компанії є і генеральним директором. Основним недоліком стратегії є те, що успіх стратегії повністю залежить від однієї людини.

Такий підхід складно застосувати для розробки стратегії спільних підприємств, тому що кожен із партнерів буде наполягати, щоб куратором в розробці стратегії був спеціаліст з його сторони. Перешкодою до впровадження такого підходу виступатимуть визнання свого фахівця більш компетентним, а також довіра до фахівця зі свого боку буде більшою тощо.

2. Підхід делегування — генеральний директор делегує частину повноважень підлеглим, менеджерам, компетентним робочим групам, співробітникам різних підрозділів компанії, незалежним робочим комісіям або групі консультантів з розробки стратегії. Недоліком цього підходу є те, що менеджери нижчих рівнів не завжди володіють достатньою інформацією і досвідом для прийняття стратегічних рішень. Окрім цього, вони віддадуть перевагу консервативній безпечній стратегії в ситуації, коли підприємство потребуватиме нових, творчих рішень, тобто не бажатимуть ризикувати.

Даний підхід буде ризиковим для розробки стратегії спільного підприємства, бо збільшує ризик вкладених інвестицій. Досліджуваний підхід збільшує не тільки кількість учасників, а й потребує більших витрат часу. Використання даного підходу буде доцільним для вдосконалення стратегії, а не її розробки тому, що на різних рівнях управління виникає своє бачення на стратегію тощо.

3. Залучення внутрішніх резервів — за такого підходу вище керівництво пропонує окремим службовцям і групам робітників висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній і освоєння нових напрямів діяльності. Через те, що пропозиції надходять від різних підрозділів і мають різні цілі їх важко узгодити або звести в єдиний стратегічний план. Залучення внутрішніх резервів працює лише за наявності в організації якісного кадрового потенціалу.

Такий підхід характерний для існуючої компанії, яка прагне розширити свою діяльність.

4. Спільний або колективний підхід — полягає в тому, що відповідальний за розробку стратегії менеджер розробляє її разом із групою колег. До групи можуть входити лінійні і функціональні менеджери із різних підрозділів. При розробці стратегії розвитку СП, пропонуємо використовувати спільний (колективний) підхід — створити групу експертів, які будуть займатися розробкою стратегії розвитку СП. Групу експертів повинні складати представники з обох сторін. Потрібно призначити керівника групи, який буде координувати її

діяльність. Даний підхід є найбільш ефективним при розробці стратегії розвитку СП, адже дозволяє включити менеджерів різних підрозділів. Саме операційні менеджери повинні входити в цю групу обов'язково, тому що операційна стратегія є однією із складових частин загальної стратегії підприємства.

Для розробки стратегії спільних підприємств важливу роль відіграють ресурси, бо інколи саме ресурси є однією із причин їх створення. Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Саме тому необхідно, щоб всі питання, пов'язані із закладенням ресурсів, були узгоджені із операційними менеджерами, бо на цій основі буде розроблятися операційна стратегія.

Окрім основних вимог та підходів до побудови та реалізації стратегії розвитку СП, необхідно враховувати основні, взаємопов'язані управлінські задачі.

Так, І.Ансофф виділяє наступну групу ключових рішень при формулюванні стратегії:

- внутрішня оцінка фірми;
- оцінка зовнішніх можливостей;
- формулювання цілей і вибір задач;
- рішення про портфельну стратегію;
- конкурентна стратегія;
- створення альтернативних проектів, їх відбір і реалізація [1].

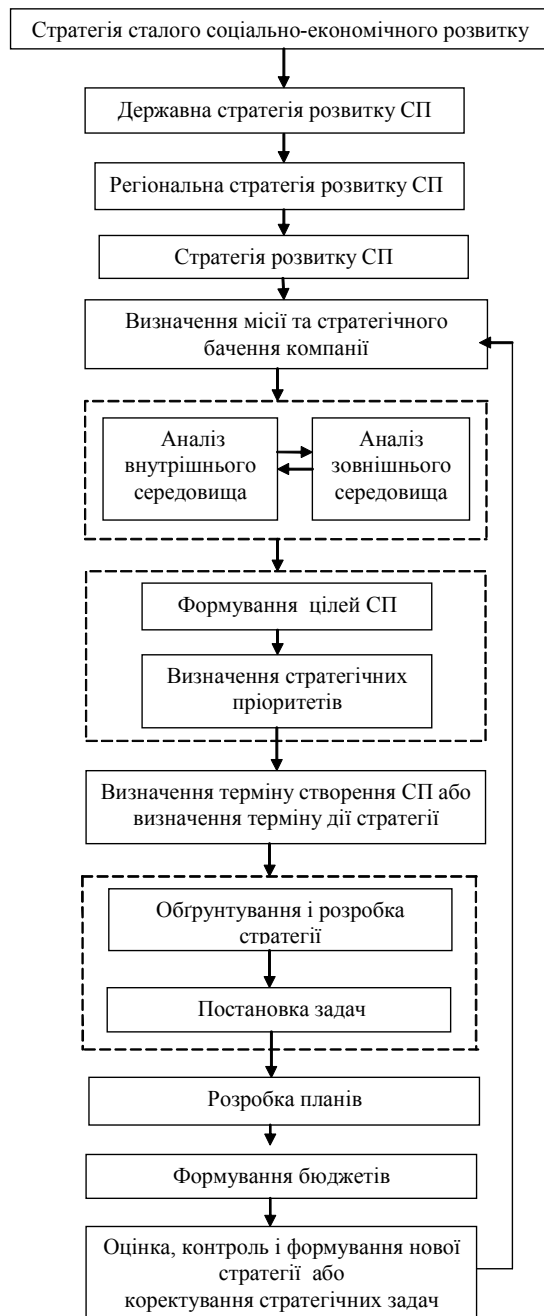
Дана методика побудови стратегії є класичною схемою формування стратегічної поведінки. Для розробки методики побудови стратегії СП дані управлінські задачі необхідно доповнити. Це пов'язано з тим, що при розробці стратегії СП необхідно враховувати проблематику формування мотиву та цілей, адже участь в його організації беруть участь два різнонаціональні партнери.

Мотиви створення спільного підприємства, автори визначають по-різному, але деякі з них є подібними. Внаслідок цього доцільно проаналізувати мотиви створення спільних підприємств за теоріями, які пояснюють мотиви вкладання прямих іноземних інвестицій.

Теорії прямих іноземних інвестицій можливо поділити на два напрями:

- 1) теорії, що пояснюють іноземні інвестиції прагненням фірм до мінімізації витрат і максимізації прибутку;
- 2) теорії, які базуються на тому, що головними цілями іноземних інвесторів є прагнення фірм до росту, розширення своїх ринків.

Перший напрям теорії ґрунтується на тому, що підприємці прагнуть до мінімізації витрат і максимізації прибутку. Це мотивує підприємців направляти свої капітали до дешевих джерел сировини або робочої сили, до розширення ринків збуту на основі досягнення технічних та технологічних переваг. Кожний напрям має не тільки своїх прихильників, а й супротивників. Для отримання очікуваного результату від прямих іноземних інвестицій необхідний значний проміжок часу. У зв'язку з цим обсяг інформації, яким володіє іноземний інвестор через об'єктивні фактори, є недостатнім для прийняття вірного рішення з точки зору максимізації прибутку. Окрім цього, якщо у іноземного інвестора основною



**Рис. 1. Процес планування та створення стратегії СП**

метою є отримання прибутку, то не можна заперечувати інших цілей. Таким чином, для іноземних інвесторів найбільш важливою ціллю можливо буде ріст, а рентабельність буде мірою часу.

В економічній літературі представлені наукові праці таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як М.М. Алексєєва, Є.А. Афітов, Ю.Н. Єгоров, В.С. Єфремов, О.О. Орлов, В.Є. Москалюк, Б.Є. Грабовецький та інших, які вважають, що кінцевими результатами виробництва є прибуток. Автори вважають, що головне завдання підприємства в умовах ринку — організувати виробничо-фінансову діяльність з метою задоволення потреб споживачів продукції та отримання найбільшого прибутку.

У 1991 році було прийнято Закон України "Про інвестиційну діяльність", в якому подано наступне виз-

начення інвестицій: "інвестиції — це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, в результаті чого створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект". Наведене визначення розкриває загальну мету — отримання прибутку від здійснення інвестиційної діяльності.

Прихильники другого напрямку прями іноземні інвестиції пояснюють як ріст закордонних вкладень прагненням інвесторів використовувати свої переваги в області організації, технології, виробництва, збуту з метою забезпечення своєї стабільності й росту. До цієї групи належать теорії "інтернаціоналізації" та "життєвого циклу товару" (ЖЦТ).

Теорія інтернаціоналізації базується на положенні про те що, ТНК створюють свій внутрішній ринок, замінюючи ринкові відносини контрактними відносинами між філіями та спільними підприємствами ТНК. Внаслідок цього зменшується вплив на корпорацію з боку зовнішнього середовища.

Мотиви іноземних інвесторів теорія ЖЦТ пояснює наступними факторами:

1) підприємство, вкладаючи інвестиції за кордон, має певні переваги, які є результатом його доступу до фінансових ресурсів, факторів виробництва, інформації, новітньої технології в області виробництва, до більш передових методів управління, фінансування, маркетингу, організації виробництва. Окрім цього, воно має відому торгову марку і можливості отримати економію від масштабу діяльності;

2) підприємство, інвестор має можливість використовувати вигоди від розміщення в будь-якій країні — вигоди інтернаціоналізації;

3) підприємство може використати в своїх цілях вигоди, які надає приймаюча країна іноземним інвесторам.

Окрім перелічених мотивів створення спільного підприємства, необхідно виділити ефект синергії. Дане поняття відтворює той випадок, коли поєднання деяких факторів (сил, потенціалів, процесів) здатне забезпечити підсумковий результат, який перевищує просту суму потенціалів, які беруть участь у даному процесі.

Мотиви створення СП, які визначають автори, є, безперечно, важливими. Однак необхідно мати на увазі, що головним кінцевим стимулом введення будь-якої підприємницької діяльності є отримання прибутку.

Діяльність підприємця буде недоречною, якщо в результаті своєї діяльності він не буде отримувати прибутку. Оскільки прибуток для підприємця виступає: фінансово-економічним показником його діяльності; основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів, яке забезпечить розвиток підприємства; головним джерелом збільшення ринкової вартості підприємства; основним захисним механізмом від загрози банкрутства підприємства.

Не менш важливим є прибуток, який отримує підприємець і для держави, так як виступає основним джерелом надходжень до бюджету, а також джерелом задоволення соціальних потреб.

На основі дослідження можливо виділити загальну мету створення СП — покращення довготривалих перспектив для отримання прибутку підприємством.

На основі раніше проведених досліджень щодо сут-

ності спільних підприємств та визначення мотивів створення справедливим є визначення, яке більш повно охоплює усі його особливості: спільне підприємство — це підприємство, яке виступає суб'єктом ЗЕД, найбільш розвиненою формою міжнародної кооперації, яка базується на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та суб'єктів господарської діяльності інших країн на основі прямих іноземних інвестицій, на спільному управлінні, спільному розподілі результатів та ризиків для отримання в кінцевому результаті прибутку.

Створення підприємств з іноземними інвестиціями на території України мають на меті наступні чотири взаємопов'язані цілі:

- 1) залучення передової закордонної технології і практичного досвіду;
- 2) насичення внутрішнього і зовнішнього ринку продукцією;
- 3) використання у господарській діяльності додаткових матеріальних і фінансових ресурсів;
- 4) розвиток експортної бази.

Таким чином, знайшла подальшого розвитку в ході нашого дослідження методика розробки стратегії спільних підприємств, у якій за основу взята класична методика стратегічної поведінки. Структурна схема методики розробки і реалізації стратегії розвитку СП представлена на рис. 1.

Специфікою створення спільних підприємств є забезпечення їх ефективної діяльності та економічної безпеки в приймаючій країні. Для посилення економічної безпеки держави з боку спільного підприємництва необхідно виробити стратегію розвитку спільного бізнесу з іноземними партнерами.

Внаслідок цього, на нашу думку, держава повинна висунути наступні вимоги іноземним партнерам по СП: розробку цілей та стратегії розвитку СП, які не суперечитимуть, а сприятимуть Стратегії соціально-економічного розвитку нашої держави; дотримання законів України; сприяння добросовісній конкуренції; повагу до звичаїв і традицій української нації. Тому, на нашу думку, створення ефективної стратегії створення і розвитку таких підприємств необхідно розробляти у контексті із стратегіями: Стратегією соціально-економічного розвитку України, державною стратегією розвитку СП, регіональної стратегією розвитку СП. Для забезпечення соціально-економічного розвитку України необхідно, щоб всі три стратегії були похідними від неї, а також між собою пов'язані — це державна, регіональна та стратегія розвитку спільного підприємства. Стратегія фірми полягає в тому, щоб через операційну функцію надати продукти і послуги для задоволення потреб споживачів.

Стратегія розвитку СП повинна базуватися на корпоративній та операційній стратегіях.

Корпоративна стратегія ґрунтується на місії компанії та відображає, як саме фірма планує використовувати свої ресурси і функції з метою забезпечення конкурентної переваги [3, с. 125].

Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії [3, с. 125].

Треба враховувати той факт, що операційна стратегія у сукупності із корпоративною охоплює весь спектр діяльності компанії і передбачає довгостроковий процес, що повинен забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому.

Слід підкреслити, що за допомогою створення спільного підприємства підвищуються операційні пріоритети, які компанія використовує для реалізації стратегії. Виділяються такі типи основних операційних пріоритетів:

- 1) витрати виробництва;
- 2) якість і надійність продукції;
- 3) термін виконання замовлення;
- 4) надійність постачань;
- 5) здатність фірми реагувати на зміну попиту;
- 6) гнучкість та швидкість [3, с. 136].

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження було визначено мотиви та цілі створення спільних підприємств, які, в свою чергу, повинні привести до ефективної стратегії створення спільних підприємств. Розробка стратегії створення і розвитку спільних підприємств є специфічною. Тому врахування її специфіки необхідно включати як з боку держави, так і з боку засновників.

Окрім цього, необхідно визначити проблеми та недоліки створення спільних підприємств. Дані питання потребують подальшого дослідження.

#### Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Учебное пособие / под. ред. И. Ансоффа — СПб.: ПитерКом, 1999. — 416 с.
  2. Гребеникова Е. Состояние инвестиционной деятельности в Украине и возможности ее активизации / Е. Гребеникова // Экономика, финансы, право. — 2003. — №2. — С. 14—17.
  3. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. навчальний посібник / О.В. Михайловська. — К.: Кондор, 2008. — 550 с.
  4. Мескона М.Х., Основы менеджмента: Пер с англ. / М.Х. Мескон, М., Альберта, Ф. Хедоури. — М.: ДЕЛО, 2002. — 704 с.
  5. Пестрецова О.І. Організація та функціонування спільних підприємств в Україні: навч. посібник / О.І. Пестрецова. — Київ. — 1997. — С. 160.
  6. Рибчак В.І. Іноземне інвестування в умовах інтеграції України у світову економіку / В.І. Рибчак // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 1 (32) 24. — С. 132—135.
  7. Томсон-мл АА. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / АА. Томсон-мл. и А.Дж. Стрикленд, 12-издание: — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928.
  8. Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. англ. / В. Хорн Дж, Я.В. Соколов // Финансы и статистика. — М.: 1997. — 800 с.
- Стаття надійшла до редакції 17.06.2010 р.*