

УДК 338.2

**КОРПОРАТИВНЕ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**<http://orcid.org/0000-0002-2954-5405>

**Маматова Лейла Шаміліївна**, к. е. н., старший викладач кафедри економіки підприємств, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [leilamamatova@gmail.com](mailto:leilamamatova@gmail.com)

**Андрусенко Ганна Миколаївна**, студентка групи І-17-ЕП-М, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [andrusenkohanna@gmail.com](mailto:andrusenkohanna@gmail.com)

**Leila Mamatova**, Ph. D., senior lecturer of the Department Economics of Enterprises, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Mariupol, e-mail: [leilamamatova@gmail.com](mailto:leilamamatova@gmail.com)

**Hanna Andrusenko**, student of the group I-17-EP-M, State Higher Educational Institution "Priazovsky State Technical University", Mariupol, e-mail: [andrusenkohanna@gmail.com](mailto:andrusenkohanna@gmail.com)

*L. Mamatova, H. Andrusenko. Corporate and strategic management as a factor for ensuring sustainable development of the enterprise.*

*The article considers the essence of corporate and strategic management to ensure sustainable development of the enterprise. The concept of corporate and strategic management of enterprises by different scientists is researched, and the differences in their research are determined. The basic levels of management are defined, namely: general corporate level (portfolio strategies for the development of the general direction of the enterprise activity), the level of business units (for management of individual strategic business units of the enterprise), the functional level (the interaction of the two preceding levels for the formation of general strategies for enterprise development). The criteria of corporate governance efficiency at the world level and the possibility of their application in the domestic management are considered. The application of world-wide management methods requires, firstly, the availability of an intangible asset of the company, which will increase market value and investment attractiveness, and secondly, the existence of a guarantee of loyalty in management and the availability of a mechanism for remote control of work. It is determined that the classical approach to the allocation of strategies depending on the nature of the enterprise development includes groups of strategies for growth, stabilization, and protection.*

**Маматова Л. Ш., Андрусенко Г. М. Корпоративне та стратегічне управління як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства.**

*У статті розглянуто сутність корпоративного та стратегічного управління для забезпечення сталого розвитку підприємства. Досліджено поняття корпоративного та стратегічного управління підприємствами різними науковцями, та визначено відмінності в їх дослідженнях. Визначено основні рівні управління, а саме: загальнокорпоративний рівень (портфельні стратегії для розвитку загального напрямку діяльності підприємства), рівень бізнес одиниць (для управління окремими стратегічними бізнес-одиницями підприємства), функціональний рівень (взаємодія двох зазначених попередніх рівнів для формування загальних стратегій розвитку підприємства). Розглянуто критерії ефективності корпоративного управління на світовому рівні та можливість їх застосування у вітчизняному управлінні. Застосування світових методів управління вимагає, по-перше, наявність нематеріального активу підприємства компанії, що дозволить збільшити ринкову вартість та інвестиційну привабливість, та по-друге, наявність гарантії лояльності в управлінні та наявність механізму дистанційного контролю за роботою. Визначено, що класичний підхід до виділення стратегій в залежності від характеру розвитку підприємства включає групи стратегій із зростання, стабілізації, та захисту.*

**Маматова Л. Ш., Андрусенко А. Н. Корпоративное и стратегическое управление как фактор обеспечения устойчивого развития предприятия.**

*В статье рассмотрена сущность корпоративного и стратегического управления для обеспечения устойчивого развития предприятия. Исследовано понятие корпоративного и стратегического управления предприятиями различными учеными, и определены различия в их исследованиях. Определены основные уровни управления, а именно: общекорпоративный уровень (портфельные стратегии для развития общего направления деятельности предприятия), уровень бизнес единиц (для управления отдельными стратегическими бизнес-единицами предприятия), функциональный уровень (взаимодействие двух*

указанных предыдущих уровней для формирования общих стратегий развития предприятия). Рассмотрены критерии эффективности корпоративного управления на мировом уровне и возможность их применения в отечественном управлении. Применение мировых методов управления требует, во-первых, наличие нематериального актива предприятия компании, что позволит увеличить рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность, и во-вторых, наличие гарантии лояльности в управлении и наличие механизма дистанционного контроля за работой. Определено, что классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития предприятия включает группы стратегий по росту, стабилизации и защиты.

**Постановка проблеми.** Постійні зміни в економіці країни вимагають відповідних реакцій керівництва в управлінні підприємством. Залежно від специфіки діяльності, наявних можливостей, об'ємів виробництва на ринку, наявності конкурентних переваг та умов зовнішнього функціонування формуються відповідні корпоративні та стратегічні методи управління підприємством. Наявність інтеграційних процесів в Україні обумовлює узгодження та активізацію впровадження світових стандартів та принципів управління. Саме тому, якість корпоративного та стратегічного управління стає одним з головних чинників розвитку підприємства в умовах невизначеності. Створення ефективного механізму управління підприємством набуває особливого значення при посиленні централізації виробництва та зростанні капіталу підприємства. Таким чином, значимість корпоративного та стратегічного управління вимагає удосконалення в визначенні пріоритетів та факторів розвитку підприємства для забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження корпоративного та стратегічного управління підприємств знайшло своє відображення у працях вчених: А. Томпсона, А. Стрікланда, А. Чендлера, К. Ендрюса, П. Дойля, Б. Карлоффа, К. Личко, О. Поважного, Т.О. Фролової, Є. Палиги.

**Метою статті** є дослідження та визначення ролі корпоративного та стратегічного управління як фактора забезпечення сталого розвитку підприємств

**Результати дослідження.** Ключовим елементом корпоративного управління підприємством є стратегія. Стратегія виступає фактором можливості визначення етапів розвитку певних подій на підприємстві. Відсутність розроблених стратегій вимагає від керівництва не завжди зважених та відповідно не досконалих рішень в управлінні [4].

Дослідження науковців в вивченні поняття стратегія підприємства є досить різними. А. Чендлер трактує визначення стратегії через «...виявлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття напрямку дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей: те, що фірма може, повинна і хоче робити». Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [5]. П. Дойль визначив стратегію як «...напрямок, за яким рухається компанія, виконуючи поставлені завдання» [6]. Б. Карлофф визначає стратегію як «...узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнень поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [7]. С. Анікеєв визначає стратегії як «...такого поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, які виходять із навколишнього середовища, з іншого боку, що діє в сьогоденні та майбутньому, при якому організація сподівається на досягнення основної мети» [8].

К. Личко визначає стратегію як «...перспективний план дій; використання економічних умов внутрішнього і зовнішнього середовища або перспективне планування реакції організації на зміну зовнішнього середовища; систематизація оперативних, річних і перспективних планів організації для досягнення кінцевих цілей» [9]. А. Градов визначає стратегію через «...добірку правил і прийомів, за допомогою яких можуть бути досягнуті основні цілі розвитку тієї чи іншої системи» [10]. Р. Кох термін «корпоративна стратегія» використовує в двох підходах: перш за все «...як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості», та, по-друге, «він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту» [11].

М. Портер обґрунтував базові концепції стратегії, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії організацій з урахуванням особливостей їхнього внутрішнього і зовнішнього середовищ [12].

Найбільш чітким тлумаченням поняття стратегії, з погляду стратегічного маркетингу, можна вважати А. Томпсона і А. Стрікланда: «Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей». Згідно зазначеного підходу, «корпоративна стратегія – це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства» [13].

На думку О. Поважного, «корпоративне управління – це спосіб впливу на систему взаємовідносин між органами управління безпосередньо виробництвом, інвесторами, трудовим колективом і державою, яка регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними документами і положеннями з метою підвищення ефективності господарювання отримання очікуваного прибутку» [1, с. 33].

Стратегічно-корпоративне управління є ефективним лише при чітко визначеній меті та сформованих завданнях. Т.О. Фролова визначає: «мета корпоративної стратегії – створити умови, в яких компанія здатна створити додану вартість і доставити її споживачеві, а також забезпечити здатність компанії своєчасно адаптуватися до мінливих умов, створювати вартість і в майбутньому. Способи додавання вартості – основа корпоративної стратегії» [14].

Завданнями стратегічно-корпоративного управління виступає створення оптимального набору рішень в вирішенні проблем та подій з врахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, спрямованого на формування конкурентних переваг.

В залежності від сформованих мети та завдань розрізняють рівні стратегічного управління підприємством (рис. 1):

1) Загальнокорпоративний рівень – використання портфельних стратегій в визначенні загального напрямку діяльності підприємства, формується вищим керівництвом з використанням трьох основних завдань:

а) формування та обрання власного головного напрямку діяльності підприємства та окремих структурно-стратегічних бізнес-одиниць;

б) визначення та встановлення конкретного значення та ролі кожної структурно-стратегічної бізнес-одиниці та їх підрозділів.

в) визначення розмірів і способів розподілу інвестиційних ресурсів між структурно-стратегічними бізнес-одиницями та іншими підрозділами [15, 16].

2) Рівень бізнес-одиниць – розробляються при наявності у підприємства самостійних видів бізнесу та автономних або напівавтономних стратегічних бізнес-одиниць. Стратегічні бізнес-одиниці мають велику самостійність в визначенні стратегій розвитку виробництва, ціноутворенні та збуту, стимулюванню та підбору персоналу.

3) Функціональний рівень – забезпечення в виконанні стратегій на рівні бізнес-одиниць та загальнокорпоративному рівні. Відповідність в формуванні мети та завдань на рівні підприємства в цілому є взаємозалежною від сформованої мети та завдань на рівні бізнес-одиниць [14].

Розглядаючи питання ефективності корпоративного управління на світовому рівні виділяють загальні критерії управління:

- наявність досить вагомого нематеріального активу підприємства, який збільшить ринкову вартість та інвестиційну привабливість;

- гарантія лояльності найманого топ-менеджменту та наявності дієвого механізму дистанційного контролю її роботи.

Відповідно до визначення Світового банку, «корпоративне управління об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику господарювання в приватному секторі,

що дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, підвищуючи довгострокову економічну вартість акцій та захищаючи при цьому інтереси акціонерів та суспільства в цілому» [2, с. 45].

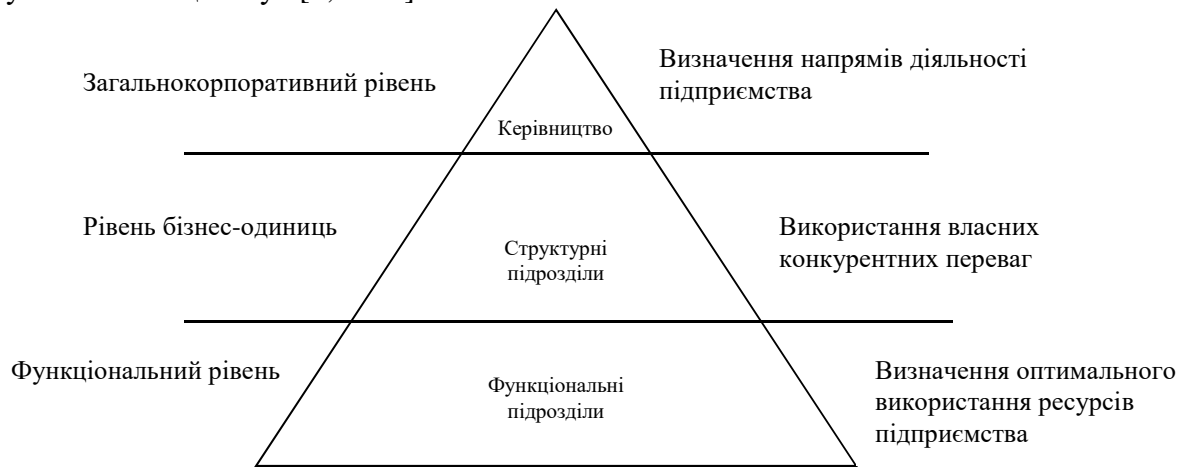


Рис. 1. Рівні стратегічного управління підприємством.

Структура моделі корпоративного управління в Україні ґрунтується на специфіці розподілу управлінських функцій між акціонерами і менеджерами підприємств. У своїй основі дана модель перебуває на стадії свого активного становлення, формально включаючи окремі розрізнені компоненти [3, с. 141]. Такими компонентами є власність, притаманна аутсайдерським моделям тенденція до концентрації власності і контролю, запровадження елементів перехресного володіння і формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським моделям, в яких визначені пільги отримують робітники і менеджери підприємства. В останньому випадку перевага структури акціонерного капіталу інсайдерів призводить до розподілу прибутку саме в інтересах акціонерів-працівників. Очевидно, є підстави стверджувати, що таке поєднання елементів існуючих систем корпоративного управління є однією з основних особливостей української моделі управління корпоративними підприємствами. [3, с. 141].

Класичний підхід до виділення стратегій в залежності від характеру розвитку підприємства включає групи стратегій [17]:

- стратегію зростання, яка формується із стратегій концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації;
- стратегію стабілізації;
- стратегію захисту, яка формується із стратегії збору врожаю, повороту, дивестицій, банкрутства, ліквідації.

Склад обраних стратегій підприємства має враховувати наявність нових стратегій та багатоцільовий характер вже існуючих стратегій. Задля гнучкого використання існуючих можливостей підприємства у відповідності реальним умовам функціонування необхідно використання та поєднання найкращих практик в управлінні підприємством. [14, 18].

Залежно від темпів розвитку підприємства (темпів зростання прибутку, продажів, активів) можливо застосування стратегій [19]:

- стратегія суперзростання або гіперзростання, до них відносять компанії, які протягом 10 років набирають високі темпи розвитку і досягають сумарних продажів на суму понад 1 млрд. дол. або займають домінуюче становище на ринку;
- стратегія динамічного зростання, коли компанія входить до групи лідируючих компаній за темпами розвитку, але домінуючого становища не займає. Обов'язкова умова – це перевищення середніх темпів зростання ринку і прискорення темпів розвитку;

- стратегія стрибкоподібного зростання (стрибка), коли компанія раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку;
- стратегія помірнього зростання означає адаптацію компанії до середніх темпів зростання ринку;
- стратегія повільного зростання означає збільшення економічного потенціалу компанії, темпи її розвитку нижче ринкових можливостей і середніх темпів збільшення ринку;
- стратегія уповільнення зростання, коли відбувається зростання економічних показників прибутку, продажів, активів в абсолютному значенні, але при цьому темпи збільшення цих показників у порівнянні з минулими періодами знижуються. Така стратегія може бути пов'язана як з вичерпанням можливостей самої компанії, так і зі зниженням потенціалу розвитку ринку, досягнення нею зрілості і насичення.

**Висновки.** Корпоративне та стратегічне управління підприємством є методом подолання проблем в стратегічному баченні напрямів розвитку та конкурентоздатності підприємства. Саме механізм взаємодії ефективного корпоративного та стратегічного управління дає можливість залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, та сприятиме зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, та в подальшому підвищить ринкову вартість акцій підприємства. Метою корпоративної стратегії підприємства є створення умов задля формування доданої вартості та забезпечення здатності підприємства в адаптації до змін в умовах функціонування.

**Список використаних джерел:**

1. Поважний О.С. Корпоративне управління : [підручник] / [О.С. Поважний, Н.С. Орлова, А.О. Харламова]. – К. : Кон-дор, 2013. – 244 с.
2. Рекомендації щодо реформи корпоративного управління в Україні : Звіт місії Світового банку в Україні. – К., 2008. – 59 с.
3. Суржик В.Г. Роль корпоративного управління в умовах трансформації економіки / В.Г. Суржик // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 2. – С. 139–144.
4. Палига Є. М. Корпоративне управління: навчальний посібник / Є. М. Палига. – Львів: НВБД УАД, 2013. – 422 с.
5. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962. – 455 с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика [Текст] / П. Дойль; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 1999. – 559 с.
7. Карлофф Б. *Деловая стратегия* [Текст] / Б. Карлофф; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
8. Аникеев С. Н. *Методика разработки плана маркетинга* [Текст] / С. Н. Аникеев. – М.: Фолиум, 1996. – 128 с.
9. Личко К. П. *Прогнозирование и планирование аграрно-промышленного комплекса* / К. П. Личко. – М.: Гардарики, 1999. – 264 с.
10. Градов А. П. *Стратегия и тактика анти кризисного управления фирмой* [Текст] / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – М.: Специальная литература. – 1996. – 510 с.
11. Кох Р. *Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию* [Текст]: пер. с англ. / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2004. – 2-е вид. – 320 с.
12. Портер М. *Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* [Текст] / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
13. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов* / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Фролова Т. *Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу* [Електронний ресурс] / Т. Фролова // Міжнародна економічна політика. – 2012. – Вип. 1-2. – С. 125-155. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Мер\\_2012\\_1-2\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Мер_2012_1-2_7.pdf).
15. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства: Підручник* / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
16. Довгань Л. Є. *Стратегічне управління. Навч. посібник* / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай. – К: Видавництво «Центр учбової літератури», 2009. – 440 с.
17. Rue L. W., Holland P. G. *Strategic Management: Concepts and Experiences*. – New York: McGraw-Hill, 1989. – 116 p.

18. Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс] / Ю. А. Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. – №42 (173). – 2006. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.
19. Cartright R. *Strategies for Hypergrowth*. – Capstone Publishing, Oxford, 2002. – 122 p.

#### References:

1. Povazhnyj O.S. (2013), "Corporate Governance", ["Korporativne upravlinnja"], [tutorial], O.S. Povazhnyj, N.S. Orlova, A.O. Kharlamov, K., Condor, 244 p.
2. "Recommendations on Corporate Governance Reform in Ukraine: Report of the World Bank Mission to Ukraine", ["Rekomendacii shhodo reformi korporativnogo upravlinnja v Ukraini : Zvit misiï Svitovogo banku v Ukraini"], K., 2008, 59 p.
3. Surzhik V.G. (2011), "The role of corporate governance in the transformation of the economy", ["Rol korporativnogo upravlinnja v umovah transformacii ekonomiki"], V.G. Surzhik, Scientific. Visn Chernihiv state other economies and practices. The series "Economics", Vip. 2, pp.139-144.
4. Paliga Ye.M. (2013), "Corporate Governance", ["Korporativne upravlinnja: navchal'nij posibnik"], Textbook, E.M. Paliga, Lviv, NEDED UAD, 422 p.
5. Chandler D. D. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", 455 p.
6. Doyle P. (1999), "Management: Strategy and tactics", ["Menedzhment: strategija i taktika"], [text], P. Doyle, translit from english Yu. N. Kapturyrovskogo, St. Petersburg, Peter, 559 p.
7. Carloff B. (1991), "Business Strategy", ["Delovaja strategija"], [text], B. Carloff, translit from English, scholarship Ed. and aut afterl, VA Pripersov, M., Economics, 239 p.
8. Anikeev S.N., (1996), "Methodology for developing a marketing plan", ["Metodika razrabotki plana marketinga"], [text], S.N. Anikeev, M., Folium, 128 p.
9. Lichko K.P., (1999), "Prediction and Planning of the Agrarian-Industrial Complex", ["Prognozirovanie i planirovanie agrarno-promyshlennogo kompleksa"], K.P. Lichko, M., Gardariki, 264 p.
10. Gradov A.P. (1996), "The strategy and tactics of anti crisis management firm", ["Strategija i taktika anti krizisnogo upravljenija firmoj"], [text], A.P. Gradov, B.I. Kuzin, M., Special literature, 510 p.
11. Koch R. (2004), "Strategy: How to Create and Use an Effective Strategy", ["Strategija: kak sozdat' i ispol'zovat' jeffektivnuju strategiju"], [text], translit from english, R. Koch, St. Petersburg, Peter, 2nd edition, 320 p.
12. Porter M. (1997), "Competition Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitor Activities", ["Strategija konkurencii: metodika analizu galuzej i dij'al'nosti konkurentiv"], [text], M. Porter, translit from english A. Oliyunk and R. Village, K., Fundamentals, 390 p.
13. Thompson A.A. (1998), "Strategic Management. The Art of Developing and Implementing a Strategy: A Textbook for High Schools", ["Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik dlja vuzov"], A.A. Thompson, A.J. Strickland, translit from english ed. L. G. Zaytseva, M. I. Sokolova, Moscow, Banks and exchanges, UNITI, 576 p.
14. Frolova T. (2012), "Corporate Strategy of Global Investment Business", ["Korporativni strategii global'nogo investicijnogo biznesu"], [electronic resource], T. Frolova, International Economic Policy, edition 1-2, pp. 125-155, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mep\\_2012\\_1-2\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mep_2012_1-2_7.pdf).
15. Saenko M.G. (2006), "Strategy of the enterprise", ["Strategija pidpriemstva: Pidruchnik"], textbook, M.G. Saenko, Ternopil, "Economic Thought", 390 pp.
16. Dovgan L.E. (2009), "Strategic management", ["Strategichne upravlinnja."], teaching manual, L. E. Dovgan, Y. V. Karakai, K., Publishing House "Center for Educational Literature", 440 p.
17. Rue L.W., Holland P. G. (1989), "Strategic Management: Concepts and Experiences", New York: McGraw-Hill, 116 p.
18. Malenkov Yu.A. (2006), "On classification of company strategies", ["O klassifikacijah strategij kompanij"], [electronic resource], Yu. A. Malenkov, Issuer. Essential facts, events, actions, No. 42 (173), available at: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.
19. Cartright R. (2002), "Strategies for Hypergrowth", Capstone Publishing, Oxford, 122 p.

**Ключові слова:** корпоративне управління; стратегічне управління; стратегія; розвиток; підприємство; сталий розвиток.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; стратегическое управление; стратегия; развитие; предприятие; устойчивое развитие.

**Keywords:** corporate management; strategic management; strategy; development; government; sustainable development.

Рецензент: Меліхов А. А., завідувач кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «ПДТУ», д.е.н., доцент  
Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/6944873>