

УДК 658.1:658.5:658.401.3:005.21

JEL M10, L21, M11, D21, M13

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.038.051>

Смолін Андрій Ігорович\*

**КООРДИНАЦІЯ КОМПОНЕНТ КОМПЛЕКСУ  
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Визначена суть і місце планової методології у розробленні стратегій підприємства. Доведена її диференційована роль у розробленні корпоративної, конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Показані особливості порядку формування видів стратегій залежно від рівня підпорядкування і характеру взаємодії з іншими компонентами комплексу.

Надана характеристика якісним та кількісним ознакам диференціації складових комплексу стратегій підприємства та визначено конфігураційні типи даних комплексів. Представлена класифікація управлінських координаційних дій у межах комплексу стратегій підприємства та обґрунтована доцільність існування двох організаційних рівнів координації стратегій підприємства — корпоративно-бізнесового і функціонально-операційного. Визначено характерні для них типи координаційних дій, що мають вертикальне або горизонтальне управлінське призначення.

**Ключові слова:** стратегічне планування, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, координація стратегій, комплекс стратегій.

**Вступ.** Забезпечення стратегічного розвитку підприємства потребує формування і реалізації корпоративної (для диверсифікованих підприємств), конкурентних, функціональних та операційних стратегій, які перебувають у диференційованій взаємозалежності, обумовленої рівнем продуктово-територіальної диверсифікації, складністю організаційної структури управління та планово-аналітичними здатностями персоналу. Зазначені стратегії складають управлінський комплекс, компоненти якого зазнають обопільного впливу як на стадії їх формування, так і у процесі реалізації відповідних стратегічних рішень.

У науковій і прикладній літературі є безліч досліджень, присвячених розробці стратегій розвитку підприємств, опису управлінських засобів їх реалізації з урахуванням галузевих особливостей діяльності, характеру конкурентного стану ринків, набутих компетенцій персоналу і специфіки побудови моделей бізнесу. Зрозуміло, що результативність функціонування комплексу стратегій вимагає перманентних зусиль по координації його компонент з метою усунення можливих протиріч у досягненні визначених цільових орієнтирів розвитку.

---

\* Смолін Андрій Ігорович — аспірант, Національний університет «Острозька академія», м. Острогож, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4306-1361>, email: [smolin@ukr.net](mailto:smolin@ukr.net)

Існуючі розробки щодо узгодження корпоративної і бізнес-стратегій підприємства присвячені, в основному, ресурсному збалансуванню, а вивчення їх взаємодії з функціональними і операційними стратегіями має фрагментарний характер. Тому забезпечення координації компонентів комплексу стратегій підприємства є актуальною проблемою, що потребує досліджень методичного характеру, спрямованих на визначення ознак та засобів диференціації даних компонентів за значимими прикладними характеристиками.

**Постановка завдання.** Визначена актуальність проблеми координації комплексу стратегій підприємства обумовлює необхідність створення інструментарію диференціації та форм координації компонентів комплексу стратегій підприємства за їх організаційними рівнями, що передбачає виконання наступних завдань: визначення пріоритетної методології формування стратегій і пов'язаного з нею рівня планового забезпечення процедур; розробки послідовності виконання управлінських дій по формуванню комплексу; обґрунтування ступеня параметризації стратегій; вибір рівня деталізації стратегічних рішень; встановлення доцільного рівня варіативності управлінських альтернатив; визначення форм координації компонентів комплексу, диференційованими за організаційними рівнями.

**Результати.** Визначення методології формування компонентів комплексу стратегій підприємства має багаторівневий характер і ґрунтується на усвідомленні призначення кожного виду стратегій і особливостей організації діяльності відповідного підприємства. Так, бізнес-стратегія спрямована на отримання конкурентної переваги, що обмежує можливість використання формалізованих планових процедур при її створенні. Тільки нова, перспективна бізнес-ідея, відмінна від напрямів і інструментів розвитку конкурентів, може скласти базис стратегії, яка здатна забезпечити конкурентний успіх підприємства. Вона не може бути запрограмована, а отже і отримана на основі використання певної методики. Як зазначав Майкл Портер, підкреслюючи індивідуальний характер формування стратегії підприємства: «...фірми розробили багато різних підходів, а найкраща стратегія для окремої фірми в остаточному підсумку є унікальна конструкція, що визначається конкурентними обставинами» [1, с. 51]. Тому науковці і практикуючі менеджери розробили і застосовують щонайменше 10 методологій створення бізнес-стратегій [2], які ґрунтуються на системі принципів і підходів до визначення стратегії конкурентного розвитку, використовуючи комплекс аналітичних методів і творчих навичок управлінського персоналу підприємства. Творча складова, як неодмінний елемент будь якої стратегічної методології, реалізується з тим чи тим рівнем застосування процесу планування. Тому названі методології розділяють на прескриптивні (визначені) і дескриптивні (описові), з високим рівнем диференціації управлінських підходів і рішень.

Для інших компонентів поле такого вибору має суттєві обмеження. Так, формування корпоративної стратегії може містити елементи описових методологій, але лише у частині прийняття рішення щодо доцільності збереження/освоєння

даного продуктового чи регіонального напрямку діяльності диверсифікованого підприємства. Подальше формування корпоративної стратегії набирає ознак реалізації планової методології. Це стосується, зокрема, розподілу інвестиційних ресурсів між бізнес-підрозділами, визначення рівня інтенсивності їх розвитку задля забезпечення ефективної послідовності чергування активності стратегічних зон господарювання. Вирішення цих завдань без системної планової роботи вбачається неможливим.

Це ж саме стосується функціональних та операційних стратегій, або їх не інституціолізованих форм — операціоналізації і функціоналізації бізнес-стратегій, для яких планування є методологічною основою їх розроблення.

Слід особливо підкреслити, що планування у процесі формування корпоративної, функціональних та операційних стратегій і стратегічне планування, яке може застосовується при визначенні бізнес-стратегій, мають різну методичну основу. Необхідність зосередження уваги на цій обставині обумовлено поширенням у науковій літературі неоднозначного трактування поняття планування. Зокрема, Р. Болан, свого часу, писав: «планувати — означає думати про майбутнє» [3, с. 15]. У подальшому «роздуми про майбутнє», трансформувались у поняття «планування управління», що остаточно змінило розуміння планування як формалізованого процесу визначення конкретних кількісних завдань, отриманих на основі аналізу і формулювання об'єктивно можливих цілей розвитку. З цим рішенням не погодився Г. Мінцберг, який у своїй знаковій роботі «Зліт і падіння стратегічного планування», писав: «...говорячи про планування як процес, ми стверджуємо, що планування належить до найформальнішої ділянки континууму організаційної поведінки... цей процес не можна ототожнювати ні з виробленням рішень, ні з формуванням стратегії і аж ніяк з менеджментом» [4, с. 13]. Погоджуючись з висновками Н. Чемберлена [5] щодо суті планування, вчений, зазначав, що планування являє собою «... формалізовану процедуру, яка має форму інтегрованої системи рішень і призначена створити чітко виражений результат ... Під словом план ми розуміємо експліцитно заявлені наміри (написані на площині!), які література з планування зазвичай називає як конкретні, продумані і задокументовані» [4, с. 28]. Звертає на себе увагу той факт, що роблячи наголос на формальному статусі процесу планування, Г. Мінцберг, у підтвердженні цього, наполягав на необхідності «задокументованості» результатів планування у вигляді — «написані на площині!».

Таке розуміння планування складає методологічну основу розроблення окремих підрозділів корпоративної стратегії і є безальтернативною передумовою складання функціональних та операційних планів, які умовно називають стратегіями. При формуванні бізнес-стратегії може застосовуватись методологія, яка включає елементи планової методології, трансформовані до умов конкурентної діяльності підприємства. В першу чергу це стосується методології стратегічного планування.

Разом з цим, роль і значення планування у створенні стратегії має диференційований характер. В невеликих підприємствах з обмеженими аналітичними

можливостями і спрощеною організаційною структурою управління здебільшого має творчий характер, а стратегічна ідея виникає спонтанно. Подальший процес «планування», зводиться до визначення послідовних дій, які часто не мають формалізованого оформлення. Для великих підприємств така практика неприйнятна. Навряд чи можна ігнорувати планування розподілу ресурсів при визначенні напрямів досягнення стратегічної мети, а відсутність формалізованого документу — стратегії, не дозволить долучити до її ефективного виконання чисельний персонал підприємства.

Отже, формування компонент комплексу стратегій підприємства здійснюється на основі диференційованого рівня застосуванням планової методології та стратегічних методологій (шкіл), частина з яких використовує елементи планування. Стратегічні методології, в тому числі і стратегічне планування, призначені для створення бізнес-стратегій та їх системного представлення у корпоративній стратегії диверсифікованих підприємств. Планова методологія знаходить застосування при розробленні функціональних та операційних стратегій, формуванні основних елементів корпоративної стратегії, створенні бізнес-стратегій, переважно прескриптивного характеру. Її диференційований рівень має наступні змістовні ознаки:

- безальтернативний — для функціональних та операційних стратегій;
- трансформований — при виборі методології стратегічного планування для формування бізнес-стратегій;
- частковий — для розроблення корпоративної стратегії.

Кожний вид стратегій за призначенням має свої особливості порядку формування, обумовлений рівнем підпорядкування і характером залежності від інших компонент комплексу. Підпорядкованість високого рівня характерна при формуванні операційних і функціональних стратегій. Функціональні одиниці мають забезпечити реалізацію конкурентних завдань, які складають основу бізнес-стратегії. У свою чергу, виконання функціональних стратегій передбачає створення комплексу операційних завдань, які реалізуються в оперативному режимі. Тому формування функціональних і операційних стратегій являє собою ієрархічно-підпорядкований процес дезагрегації завдань вищої, по відношенню до них, ланок стратегічного управління (компонент комплексу стратегій).

Деяким іншим є характер взаємовідносин між корпоративною і бізнес-стратегіями. Формування корпоративної стратегії неможливе без адекватного оцінювання перспектив розвитку бізнес-одиниць підприємства. Тому і процес формування корпоративної і бізнес стратегії носить причинно-наслідковий характер. Спочатку розробляються проекти бізнес-стратегій, на основі яких корпоративний центр визначає: а) доцільність подальшого існування наявних бізнес-одиниць; б) розподіл між ними інвестиційні ресурси. З цього приводу І. Ансофф писав: «формування стратегії починають з конкурентного аналізу, а потім, використовуючи отримані результати, встановлюють цілі для поточного бізнес-портфеля та загальні завдання по диверсифікації/інтерналізації» [6, 279].

Кожний з цих етапів супроводжується взаємоузгодженням напрямів розвитку, обсягів потрібних ресурсів та часових параметрів виконання завдань. При цьому, функція централізованого управління реалізується у формі затвердження прийнятих рішень на рівні корпоративного центру.

Але наявні елементи децентралізації у цьому процесі можуть мати і інші форми прояву.

Свого часу Д. Аакер поставив під сумнів первинність визнання існування бізнес-одиниці багатопрофільного підприємства по відношенню до створюваної нею стратегії розвитку. Вчений наголошував, що «під стратегічною бізнес-одиницею (СБО) розуміється будь-яка організаційна одиниця, що має свою стратегію бізнесу і менеджера, який відповідає за забезпечення продажів і отримання прибутку» [6, 20], і далі: «... бізнес-одиниці, які занадто малі для того, щоб відповідати стратегії, повинні бути об'єднані з метою надання підтримки структурі менеджменту» [7, 20-21]. Отже, затвердженню права на існування бізнес-одиниці має передувати розроблення своєї стратегії. Це ж саме стосується і утворення нової бізнес-одиниці — наявність адекватної бізнес-стратегії є підставою для прийняття централізованого рішення щодо розширення складу напрямів діяльності підприємства.

Тому між процесами формування корпоративної та бізнес-стратегій диверсифікованого підприємства існує багаторівневий причинно-наслідковий зв'язок, що реалізується шляхом покрокового наближення до рішень по складу бізнес-одиниць і затвердженню їх стратегій.

Для не диверсифікованих підприємств їх загальна стратегія за своїм призначенням є бізнес-стратегією, що реалізує корпоративні організаційні інтереси. Вона має первинний характер по відношенню до функціональних стратегій та завдань їх «операціоналізації», а порядок формування має ієрархічно-централізований характер.

Інші ознаки диференціації характеристик досліджуваного комплексу — рівні та ступені параметризації, деталізації і варіативності завдань, на відміну від розглянутих вище концептуальних відмінностей його компонент, мають кількісний вимір, що обумовлює потребу визначення чинників їх диференціації.

Параметризація компонент комплексу стратегій підприємства відображає рівень застосування кількісних характеристик визначених завдань, що дозволяє здійснити об'єктивний контроль за їх виконанням та забезпечити відповідну координацію з іншими стратегіями.

Параметризація завдань має диференційовані характеристики за ознаками їх деталізації та варіативності. Рівень деталізації знаходить відображення у числі дезагрегованих показників, представлених у кількісному вимірі. Високий рівень параметричної деталізації дозволяє посилити контроль за процесом виконання завдань і забезпечити динамічну координацію реалізації взаємопов'язаних стратегій підприємства.

За непередбачуваних змін середовища стратегічні завдання повинні мати певний рівень варіативності, що є результатом актуального, за таких умов, застосу-

вання сценарного методу планування. Вибір рівня варіативності завдань має суб'єктивний характер, але він має враховувати об'єктивні ознаки динамічності зовнішніх чинників розвитку підприємства. Зазначимо, що варіативність може бути не лише кількісною, підприємство, що перебуває у динамічному середовищі, повинно мати змогу оперативної зміни визначених дій, що відповідають управлінській доцільності у певний період часу.

Параметризація, деталізація і варіативність завдань залежить від: виду стратегії підприємства за її призначенням; визначеної методології розроблення стратегії; рівня планово-аналітичних здатностей персоналу; управлінської доцільності.

Як було зазначено вище, кожен вид стратегії має свої межі диференціації рівня і форми представлення завдань, обумовлених методологією формування стратегії і пов'язаного з нею рівнем планового забезпечення. Так, функціональні та операційні стратегії, які розробляються на основі методології планування, мають високий потенціал параметризації завдань. Це є необхідною передумовою визначення деталізованих і варіативних завдань, рівень яких може змінюватись під впливом чинника управлінської доцільності і суб'єктивних особливостей функціонального і операційного планування, прийнятих в підприємстві.

Формування корпоративної і бізнес-стратегій має альтернативи застосуванню планової методології. На корпоративному рівні планування здійснюється у частковому режимі і стосується, в основному, розподілу інвестиційних ресурсів між бізнес-одинацями. Формування бізнес-стратегій може ґрунтуватись на методології стратегічного планування, тому рівень планового забезпечення даного процесу набуває ознак трансформативності, враховуючи специфіку планових розрахунків стратегічного характеру. У цьому випадку рівень параметризації і деталізації завдань є потенційно високим. Що стосується варіативності, то при формуванні корпоративної стратегії, особливо у частині розподілу інвестиційних ресурсів, зазвичай керуються принципом централізації, що не передбачає неоднозначності завдань фінансового характеру. На рівні бізнес-одинаць, варіативність рішень і завдань має диференційований рівень, обумовлений необхідністю адаптації підприємства до змінюваних умов середовища. При цьому фактор управлінської доцільності може вносити суттєві корективи як у число визначених альтернатив розвитку, так у конкретизацію завдань, вираженої у деталізації параметричних показників.

Рівні реалізації ознак диференціації характеристик компонент комплексу стратегій підприємства представлено у табл. 1. Розглядається три конфігураційні типи комплексів, що пов'язані з рівнем диверсифікації і обсягами діяльності підприємств, а саме: планово-формалізований, який відрізняється високим рівнем формалізації і параметризації завдань з визначенням строків контролю реалізації; диференційовано-формалізований, для якого характерне використання різних методологій з широкою варіативністю рівня формалізації і параметризації завдань; когнітивно-усвідомлений, особливістю якого є відсутність формалізації і, тим більше, документарного оформлення стратегій, які «розробляються» і зберігаються у свідомості керівника підприємства.

Таблиця 1

РІВНІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОЗНАК ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ХАРАКТЕРИСТИК КОМПОНЕНТ  
КОМПЛЕКСУ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Характеристики компонент*	Стратегії											
	Корпоративна, Кр			Конкурентна, Кн			Функціональна, Ф			Операційна, О		
Методологія формування (П; Ст)	П,Ст	—	—	Ст,П	Ст	Ст	П	П	—	П	—	—
Рівень планового забезпечення (Б; Т; Ч)	Ч	—	—	Т	Т	Т	Б	Б	—	Б	—	—
Порядок формування (Іє; Іц; П-Н)	П-Н	—	—	П— Н	Іц	Іц	Іп	Іп	—	Іп	—	—
Рівень параметризації (В; С; Н)	В	—	—	В	С	Н	В	В	—	В	—	—
Рівень деталізації (В; С; Н)	Н	—	—	В	С	Н	В	В	—	В	—	—
Рівень варіативності (В; С; Н)	В	—	—	В	Н	Н	В	Н	—	В	—	—
Конфігураційні типи комплексів	ПФ	ДФ	КУ	ПФ	ДФ	КУ	ПФ	ДФ	КУ	ПФ	ДФ	КУ

\*Умовні позначки: П — планова методологія; Ст — стратегічна методологія; Б — безальтернативний; Т — трансформований; Ч — частковий; Іп — ієрархічно-підпорядкований;

Іц — ієрархічно-централізований; П-Н — причинно-наслідковий; В — високий рівень; Н — низький рівень; ПФ — планово-формалізований комплекс; ДФ — диференційовано-формалізований комплекс; КУ — когнітивно-усвідомлений комплекс.

Джерело: складено автором.

При визначенні зазначених рівнів диференціації слід керуватись такими узагальненнями:

- великі диверсифіковані підприємства, які дотримуються планово-формалізованих процедур, мають об'єктивні можливості і потребу розробляти корпоративну стратегію з високим рівнем параметризації і варіативності завдань. При цьому деталізація показників буде низькою з причини зосередження на ній структурних бізнес-одиниць при розробленні бізнес-стратегій. Що стосується інших стратегій, то рівень параметризації і деталізації буде високим, а варіативності — навпаки, низьким з причини пріоритетності централізованого управління функціональною і операційною сферами в бізнес-одиницях підприємства;

- не диверсифіковані підприємства мають менші планово-аналітичні можливості, що обумовлює середній рівень параметризації і деталізації завдань бізнес-стратегії, а дотримання ієрархічно-централізованих процедур реалізується у низькому рівні варіативності бізнесових і функціональних завдань у поєднанні з високою параметризацією і деталізацією останніх. Операціоналізація діяльності таких підприємств спирається на досвід роботи персоналу і не формалізується у стратегію;

- підприємства з невеликим обсягом діяльності не мають змоги розробляти стратегії з використанням прескриптивних методологій з причини обмеженості планово-аналітичних здатностей і прогностичних можливостей, що знижує можливості параметризації і деталізації завдань. Реалізація функціоналу і операціоналізація процесів мають ситуативний характер без стратегічного підходу до планування управлінських дій.

Диференціація наведених характеристик компонент комплексу стратегій підприємства потребує значних координаційних зусиль при його формуванні. З цього приводу Г. Мінцберг зазначив: ««координувати», «інтегрувати» та «всебічний» — ці найпоширеніші вислови, що їх вживають у контексті планування. Основним аргументом на користь планування ... є те, що рішення, які приймаються разом формально в ході цілісного процесу, забезпечують належне координування зусиль організації ... чітке формулювання планів несе в собі комунікативний механізм, що сприяє координуванню різних частин організації» [4, с. 14]. Тобто, координаційна функція планування, яке є обов'язковим елементом формування комплексу стратегій підприємства, забезпечує узгодженість значної частки управлінських дій підприємства, пов'язаних з формуванням прескриптивних стратегічних рішень. Це дозволяє зменшити непередбачуваність результатів стратегічного управління, які значною мірою залежить від якості реалізації творчих зусиль розробників стратегій, що мають обмежений рівень об'єктивного оцінювання і контролю.

Прикладне забезпечення координації компонент комплексу стратегій підприємства обумовлює необхідність здійснення класифікації відповідних управлінських дій, які можна диференціювати за такими ознаками:

- за типами (ієрархічне підпорядкування; обопільне узгодження, фахове ознайомлення);
- за об'єктами впливу (управлінська термінологія; цілі і критерії успіху; методичні рішення; показники та їх значення; часові параметри);
- за методами визначення кількісних характеристик (усереднення, експертної пріоритетності, орієнтація на кращий результат);
- за формами представлення значень кількісних показників (збалансування, варіативність у визначених межах).

Кожна з наведених класифікаційних ознак дозволяє ідентифікувати характерні риси окремих координаційних дій. Базовою ознакою, що вирізняє типи досліджуваних дій, є зміст процесу узгодження об'єктів координації. Зокрема, ієрархічне підпорядкування передбачає визначення головних об'єктів, які є орієнтиром при зміні характеристик компонент нижчих управлінських рівнів. При цьому



зміна перших можлива лише у випадках, за яких буде визнана помилковість або недоцільність збереження визначених раніше характеристик чи значень головних об'єктів координації.

Обопільне узгодження об'єктів координації має забезпечити збалансованість або раціональне співвідношення їхніх характеристик, що сприятиме досягненню стратегічних цілей із меншими сукупними витратами і визначений період часу.

Фахове ознайомлення є непрямим типом координації стратегічних рішень і дій, метою якого є обмін управлінським досвідом між об'єктами одного ієрархічного рівня. Як правило, цей процес реалізується у відносинах між бізнес-одинацями і стосується інформації по формуванню бізнес-, функціональних і операційних стратегій або способах здійснення окремих операцій однакового призначення.

Наведені типи координаційних дій мають вертикальний або горизонтальним напрям зв'язку. Менш варіативним є вертикальний зв'язок, який у своїй більшості передбачає ієрархічно підпорядкований тип координації. Горизонтальний зв'язок поширений переважно між бізнес-стратегіями та їхніми функціональними та операційними компонентами. Слід зазначити, що координаційне узгодження за горизонтального зв'язку між компонентами комплексу стратегій потребує ретельного визначення предметів, які потребують координації. При цьому слід враховувати, що «чим автономнішими стають функціональні області, тим вищими будуть витрати на узгодження і координацію між ними. Це твердження має особливу значимість для великих диверсифікованих компаній, що сформували потужні бізнес-одинаці з високим рівнем управлінської автономності і потужними джерелами інвестиційних ресурсів, розподіл яких на корпоративному рівні потребує узгодженого підходу.

Можна виокремити два організаційні рівні координації стратегій підприємства — корпоративно-бізнесовий і функціонально-операційний. Перший охоплює взаємодію корпоративної стратегії і бізнес-стратегій, другий — комплекс функціональних та операційних стратегій певної бізнес-одинаці підприємства.

Метод послідовної матричного представлення компонент комплексу стратегій підприємства дозволяє визначити усі можливі пари об'єктів координації, які представлені у табл. 2 і 3.

Таблиця 2

**ТИПИ КООРДИНАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ (КРП)  
І КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА (К<sub>1</sub> І К<sub>2</sub>) \***

Стратегії	Крп	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>
Крп	X	Крп → К <sub>1</sub>	Крп → К <sub>2</sub>
К <sub>1</sub>	X	X	К <sub>1</sub> ↔ К <sub>2</sub>
К <sub>2</sub>	X	X	X

\* → — ієрархічне підпорядкування;  
↔ — обопільне узгодження;

Таблиця 3

ТИПИ КООРДИНАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ (К<sub>1</sub> І К<sub>2</sub>)  
І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА (Ф<sub>1</sub>(К<sub>1</sub>), Ф<sub>2</sub>(К<sub>1</sub>), Ф<sub>1</sub>(К<sub>2</sub>), Ф<sub>2</sub>(К<sub>2</sub>))\*

Стратегії	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> )	Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )
К <sub>1</sub>	X	К <sub>1</sub> ↔ К <sub>2</sub>	К <sub>1</sub> → Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	К <sub>1</sub> → Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X
К <sub>2</sub>	X	X	X	X	К <sub>2</sub> → Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> )	К <sub>2</sub> → Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )
Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X	X	Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> ) ↔ Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X
Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X	X	X	X	X
Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> )	X	X	Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> ) □ Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X	Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> ) ↔ Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )
Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )	X	X	X	Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> ) □ Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X

\* → — ієрархічне підпорядкування;  
↔ — обопільне узгодження;  
□ — фахове ознайомлення.

На корпоративно-бізнесовому рівні мають місце два типи координації дій. Ієрархічне підпорядкування реалізує завдання координації корпоративної і бізнес-стратегії шляхом зміни параметрів останньої у разі їх невідповідності прийнятій і затвердженій корпоративній стратегії. Підкреслимо, мова іде саме про затверджену корпоративну стратегію, оскільки її розроблення відбувається у тісній взаємодії з формуванням основних завдань бізнес-стратегій. Крім того, корпоративна стратегія крім портфельної складової має організаційну, яка визначає сукупність компетенцій і навичок, які потрібно мати задля реалізації завдань стратегічного розвитку за непередбачених змін середовища. У цьому контексті бізнес-стратегії мають забезпечувати реалізацію організаційних завдань у відповідності до вимог корпоративної стратегії.

Обопільне узгодження характерне для розроблюваних бізнес-стратегій, які мають бути координованими у часі і інтенсивності реалізації, що має забезпечити синергійний ефект і раціональну послідовність отримання найвищого прибутку кожною бізнес-одиноцею підприємства. Останнє стосується концепції життєвого циклу підприємства в певній стратегічній зоні господарювання.

Складнішим є процес узгодження стратегій на функціонально-операційному рівні. Він поєднує вертикальну координацію — функціональних і операційних стратегій (операційних завдань — у разі недоцільності формування відповідної стратегії) у межах певної бізнес-одиноці, і — горизонтальну, коли предметом уваги стають характеристики однорівневих стратегій.

За вертикальної координації реалізується ієрархічне підпорядкування операційних стратегій функціональній, а функціональних — розробленій бізнес-стратегії. Горизонтальна координації не може мати ознак підпорядкування, але

її реалізація буде більш результативною у разі обміну досвідом між бізнес-одинацями диверсифікованого підприємства щодо використання функціоналу. Тому фахова комунікація між функціональними підрозділами бізнес-одинаць буде сприяти якості їх стратегій.

Найбільш варіабельною ознакою класифікації координаційних дій при формуванні комплексу стратегій підприємства є їх поділ за об'єктами впливу.

Першочергової уваги тут потребує узгодження управлінської термінології. Різноманіття термінів і понять, навіть у межах однієї компанії, ускладнює комунікацію між співробітниками з різних підрозділів.

Проблема уніфікації термінології може спричиняти викривлення розуміння явищ і процесів, призводити до хибних висновків і суперечливих управлінських рішень. На корпоративному рівні досягти термінологічної узгодженості не так і важко, для цього потрібна лише відповідна ініціатива вищого менеджменту підприємства.

Неодмінною передумовою досягнення координації компонент комплексу стратегій підприємства є узгодження розумінні цілей і критерії успіху підприємства і його структурних підрозділів. Це забезпечить від подальших неподоланих помилок при визначенні підконтрольних показників діяльності і їх цільових параметрів.

Координація цільових параметрів діяльності передбачає узгодження методичних підходів до їх визначення. Вирішення питань методичної узгодженості, а у багатьох випадках і єдності, забезпечить не тільки розрахунок параметричних характеристик, придатних для порівняння, а й створить передумови для прийняття адекватних управлінських рішень.

Важливим різновидом параметричної координації стратегій є часова узгодженість досягнення проміжних та кінцевих результатів. Цей аспект є чи не найголовнішим завданням при побудові ефективного менеджменту процесів в підприємстві. Часова узгодженість виконання стратегій підприємства є необхідною умовою реалізації визначеної послідовності управлінських дій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Конкретика управлінських завдань залежить від зрозумілості їх кількісних характеристик, які можуть мати різні способи визначення. Координація компонент стратегій підприємства має справу з об'єктами, параметри яких далеко не завжди можуть бути фіксованими з причини впливу великого числа непередбачуваних чинників зовнішнього середовища. Тому кількісні значення підконтрольних показників можуть мати варіативний характер. Так, за необхідності узгодження значень показників, що належать різним компонентам, можна застосувати метод звичайного або зваженого усереднення. Проте у деяких випадках, коли узгоджувані показники не мають стабільних кількісних ознак, формалізований підхід може призвести до втрати динамічних орієнтирів розвитку. За таких умов використання методу експертної пріоритетності має переваги, оскільки використовує значущу суб'єктивну складову, яка є смисловою основою будь-якого сегменту управління, і в першу чергу, стратегічного. Якщо ж узго-

джувані значення не є альтернативними, експертні зусилля можна спрямувати на визначення кращого для підприємства варіанта значень показника.

Результат узгодження показників може набувати різних форм їх кількісного представлення. По визначальних показниках слід досягти збалансування, що дозволить отримати фіксовані кількісні характеристики, придатні для однозначного контрольного оцінювання. По другорядних показниках, або таких, які мають об'єктивну варіативність, слід обмежитись встановленням меж їх відхилень.

Прикладне застосування визначених ознак диференціації та видів координації компонент комплексу стратегій підприємства має узгоджуватись з галузевими і організаційними особливостями функціонування підприємств, які відображаються у структурі даного комплексу і впливають на вибір методологій формування його компонент.

**Висновки.** Формування компонент комплексу стратегій підприємства здійснюється на основі диференційованого застосування стратегічних методологій (шкіл), частина з яких використовує прийоми і методи планування. Планова основа є пріоритетною при розробленні корпоративної, функціональних та операційних стратегій. Формування бізнес-стратегії є варіабельним процесом, що може використовувати планово-розрахункові процедури, або ґрунтуватись на творчому підході до визначення стратегічної ідеї і напрямів її реалізації без формалізації самого змісту стратегії.

Кожний вид стратегій за призначенням має свої особливості порядку формування, обумовлений рівнем підпорядкування і характером залежності від інших компонент комплексу. Розроблення функціональних і операційних стратегій являє собою ієрархічно-підпорядкований процес дезагрегації завдань вищого, по відношенню до них, рівнів. Процес формування корпоративної і бізнес стратегії носить причинно-наслідковий характер з обопільним узгодженням їх складових.

Крім якісних ознак диференціації характеристик комплексу стратегій підприємства — обраного виду методології формування стратегій, рівня застосування планово-розрахункових операцій при розробці стратегій, організаційного порядку їх створення, такі ознаки як рівень та ступінь параметризації, деталізації і варіативності стратегічних мають кількісний вимір, що обумовлює необхідність врахування чинників диференціації представлених вище якісних ознак.

Сукупна дія визначених ознак формує наступні конфігураційні типи комплексів стратегій: планово-формалізований, який відрізняється високим рівнем кількісної диференціації завдань з визначенням строків контролю реалізації; диференційовано-формалізований, для якого характерне використання різних методологій з широкою варіативністю рівня формалізації і параметризації завдань; когнітивно-усвідомлений, особливістю якого є відсутність формалізації і фіксація змісту стратегій у свідомості керівника підприємства.

Класифікація управлінських координаційних дій у межах комплексу стратегій підприємства, здійснюється за наступними ознаками: за типами (ієрархічне підпорядкування; обопільне узгодження, фахове ознайомлення); за об'єктами впливу (управлінська термінологія; цілі і критерії успіху; методичні рішення; показники та їх значення; часові параметри); за методами визначення кількісних характеристик (усереднення, експертної пріоритетності, орієнтація на кращий результат); за формами представлення значень кількісних показників (збалансування, варіативність у визначених межах).

Існує два організаційні рівні координації стратегій підприємства — корпоративно-бізнесовий і функціонально-операційний. Перший охоплює взаємодію корпоративної стратегії і бізнес-стратегій, другий — комплекс функціональних та операційних стратегій певної бізнес-одиниці підприємства. Для кожного рівня характерні певні типи координаційних дій, що мають вертикальне або горизонтальне управлінське призначення.

### **Література**

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 1997. 390 с.
2. Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Ahlstrand, Bruce. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Worlds Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998. 406 p.
3. Bolan, R. S. Mapping the Planning Theory Terrain // In O. R. Godchalk (ed.), *Planning in America: Learning from Turbulence*. American Institute of Planning, 1974. P. 13–34.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. Київ: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. 412 с.
5. Chamberlain, N. W. *Enterprise and Environment*. New York: McGraw-Hill, 1968. 324 p.
6. Ansoff, Igor H. *New Corporate Strategy*. London: Macmillan, 2008. 416 p.
7. Aaker, David, McLoughlin, Damien. *Strategic Market Management. Global Perspectives / Special Edition*. Chichester: Wiley, 2014. 544 p.

### **References**

1. Porter, M. *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Methods of Industry and Competitor Analysis]. Kyiv: Osnovy, 1997 [in Ukrainian].
2. Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, and Ahlstrand, Bruce. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Worlds Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998.
3. Bolan, R. S. «Mapping the Planning Theory Terrain.» In O. R. Godchalk, ed., *Planning in America: Learning from Turbulence*, American Institute of Planning, 1974, 13–34.
4. Mintzberg, H. *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Translated from English. Kyiv: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty (Agenzia Standart), 2008 [in Ukrainian].
5. Chamberlain, N. W. *Enterprise and Environment*. New York: McGraw-Hill, 1968.
6. Ansoff, Igor H. *New Corporate Strategy*. London: Macmillan, 2008.
7. Aaker, David, and McLoughlin, Damien. *Strategic Market Management: Global Perspectives. Special Edition*. Chichester: Wiley, 2014.

## COORDINATION OF THE COMPONENTS OF THE ENTERPRISE STRATEGY COMPLEX

**Andrii Smolin**

PhD Candidate,

National University «Ostroh Academy»,

Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4306-1361>

**Abstract.** The essence and role of the planning methodology in developing enterprise strategies are defined. Its differentiated role in developing corporate, competitive, functional, and operational strategies is proven. The peculiarities of the formation process for different types of strategies are shown, depending on their hierarchical level and the nature of interactions with other complex components. The substantive characteristics of the hierarchical-subordinate and cause-and-effect processes of strategy formation are outlined. A description of the qualitative and quantitative characteristics of the differentiation of the components of the enterprise strategy complex is provided. Factors influencing the variability of the quantitative characteristics of enterprise strategic development tasks are identified. A typology of strategy complexes is proposed based on the diversification level and the scope of enterprise activities. The classification of managerial coordination actions within the enterprise's complex strategy framework is presented. It considers the type of coordination, the object of coordination influence, the method of determining agreed parameters of strategic tasks, and the form of their representation. The rationality of two organizational levels of enterprise strategy coordination—corporate-business and functional-operational—is substantiated. The characteristic types of coordination actions for these levels, which have vertical or horizontal managerial purposes, are identified.

**Keywords:** strategic planning, corporate strategy, business strategy, functional strategy, operational strategy, strategy coordination, strategy complex.

*Стаття надійшла до редакції 1.11.2024*