

Кизенко Олена Олександрівна,
к.е.н., доцент, kyzenko@kneu.ua
Серобян Арпіне Мікаелівна,
аспірантка, serobianarpine@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНІХ КОМПАНІЯХ

Серобян Арпіне
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В ВЕРТИКАЛЬНО-
ІНТЕГРОВАНІХ КОМПАНІЯХ

Arpine Serobian
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC
MECHANISM OF STRATEGIC
MANAGEMENT IN VERTICALLY
INTEGRATED COMPANIES

Послідовний перехід до високорозвиненої соціально орієнтованої ринкової економіки інтенсивного типу викликає радикальні зміни в стратегії управління та плануванні діяльності підприємств усіх форм власності, зокрема вертикально-інтегрованих компаній. В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються методи стратегічного менеджменту, що орієнтують вертикально-інтегровану компанію на довгострокове перебування на ринках, підвищення ефективності господарювання та повне використання власного потенціалу. Водночас виявилася певна обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління, зорієнтованого на управління лише окремим підприємством, та такого, що не враховує наступних резервів підвищення ефективності господарювання, які використовують вертикально-інтегровані компанії, як: синхронізацію основних бізнес-процесів і моделей планування, управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками й споживачами вздовж логістичного ланцюга, спеціалізацію на ключових компетенціях.

У сучасних умовах вертикально-інтегровані компанії формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Стратегічне управління все більше адаптується до змін, яких зазнає ринок. Рівень мобільності стратегічного управління в умовах нестійкого зовнішнього середовища характеризується швидкістю та гнучкістю реакції на ці зміни з метою зберегти себе як організацію і досягти економічної ефективності. З іншого боку, приймаючи виклик оточення, компанія, очевидно, прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб її позиції в майбутньому були якнайкращими. Однією з характеристик системи управління вертикально-інтегрованою компанією є досягнутий нею рівень розвитку стратегічного менеджменту. Ця обставина зумовлює необхідність створення системи оцінки відповідності між тим, як сформована стратегія організації, і тим, що необхідно для ефективної її реалізації. Якість розроблення такої системи оцінки істотно впливає на забезпечення реалізації стратегії [3].

Алгоритм процесу стратегічного планування вертикально-інтегрованих з компаній з урахуванням глобальних тенденцій диверсифікації ринкового середовища складається з цілей і завдань стратегічного планування (стратегічний, технологічний, інвестиційний, кадровий, організаційно-управлінський і ресурсний аспекти), моніторингу зовнішніх чинників під впливом макrorівня та зовнішньо-економічного середовища на ринку, аналізу отриманих у результаті моніторингу результатів, після чого з'ясовується адекватність стратегії. Далі йде розробка стратегії та вибір інструментарію стратегічного управління, формування та реалізація завдань. Останнім етапом стратегічного планування вертикально-інтегрованих компаній з урахуванням глобальних тенденцій диверсифікації ринкового се-

редовища є контроль та моніторинг реалізації стратегії. Якщо після контролю та моніторингу виявляється, що стратегія є неефективною, то компанія розробляє нову, або удосконалює діючу стратегію.

Поширення інтеграційних процесів під час реалізації стратегій розвитку вертикально-інтегрованих компаній у сучасних умовах має на меті вдосконалити організаційну структуру управління для забезпечення досягнення показників економічного зростання, а також подолати недоліки чинної системи оподаткування (уникнути подвійного оподаткування в межах компанії) через формування центрів прибутку на базі материнських компаній та інших невиробничих компаній, і в подальшому – створення на базі виробничих підприємств центрів витрат. Це дає змогу також уникати подвійного оподаткування дивідендів; розв'язувати проблему переведення коштів від одних підприємств вертикально-інтегрованої компанії до інших без ПДВ, комерційного кредитування не кредитними організаціями, а також проблеми консолідованого оподаткування тощо [1].

Зазвичай виділяють п'ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. При цьому, слід зазначити, що як правило, ці мотиви тісно взаємопов'язані і впливають у комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації. Критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є [2, с. 141]: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан і місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативний зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнених виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо.

Класичні положення міжнародного корпоративного менеджменту ідентифікують наступні головні стратегії диверсифікації: входження в нову галузь (поглинання, інвестування «з нуля», спільне підприємство); вхід у споріднені галузі; вхід у неспоріднені галузі; багатонаціональна диверсифікація. Очевидно, що найскладнішими є процеси транснаціональної диверсифікації, коли здійснюється вихід на кілька національних ринків, що різняться за більшістю оцінюваних параметрів, що обумовлює варіативність стратегічних рішень. При цьому вертикально-інтегрована компанія, яка диверсифікована у зв'язані галузі, як правило, переважає одногалузеві компанії незалежно від масштабів їхньої географічної експансії. Вертикально-інтегровані компанії у процесі диверсифікації, як правило, є вузько диверсифікованими, маючи кілька основних, пов'язаних між собою напрямів діяльності або домінантно спрямованими із концентрацією ресурсів у базовій галузі з невеликою кількістю компаній в інших галузях [4, с. 157].

Отже, до стратегічних цілей вертикально інтегрованих компаній належать пошук стратегічних активів, пошук ринків збуту, управління ресурсами всередині країни та вирішення національних завдань, пошук фінансових ресурсів, досягнення комерційного успіху та доступ до технологій.

Список використаних джерел

1. *Грищенко І. М.* Інтеграційні стратегії розвитку нафтогазового комплексу: досвід та перспективи / І. М. Грищенко // Ефективна економіка. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_1_36
2. *Захарін С. В.* Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. – 2012. – № 1. – С. 138–145.
3. *Кіндрацька Г. І.* Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2009. – № 640. – С. 290–297.
4. *Швидкий О. А.* Стратегії нафтогазових ТНК на глобальному інвестиційному ринку / О. А. Швидкий, І. Б. Дзєбих // Міжнародна економічна політика : наук. журн. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана"; голов. ред. Д. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2011. – Вип. № 1-2(14-15). – С. 142–169.