

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ

УДК 336.64

©Колосок В.М.¹, Дроботіна К.М.²

ЗМІНЕННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У СКЛАДІ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ

У статті досліджуються особливості стратегічного управління промислового підприємства, що є дивізійною одиницею вертикально інтегрованої структури. На основі аналізу існуючої теорії стратегічного управління здійснено удосконалення побудови моделі стратегічного управління промислового підприємства, що входить до складу вертикально інтегрованої структури.

Ключові слова: стратегічне управління, промислове підприємство, вертикально інтегрована структура.

Колосок В.М., Дроботина Е.Н. Изменение модели стратегического управления промышленного предприятия в составе вертикально интегрированных структур. В статье рассматриваются особенности стратегического управления промышленного предприятия, которое является дивизиональной единицей вертикально интегрированной структуры. На основе анализа существующей теории стратегического управления осуществлено усовершенствование построения модели стратегического управления промышленного предприятия, которое входит в состав вертикально интегрированной структуры.

Ключевые слова: стратегическое управление, промышленное предприятие, вертикально интегрированная структура.

V.M. Kolosok, K.N. Drobotina. Changing the model of strategic management of industrial enterprises in the vertically integrated structures. The article discusses the features of the strategic management of an industrial enterprise, which is a divisional unit of vertically integrated structure. Based on the analysis of the existing theory of strategic management implemented improvements build models of strategic management of industrial enterprise, which is part of a vertically integrated structure.

Keywords: strategic management, an enterprise, a vertically integrated structure.

Постановка проблеми. Сучасною тенденцією розвитку національної економіки є підвищення значення вертикально інтегрованих структур у промисловому секторі. Це пов'язано з тим, що в процесі пошуку шляхів найбільш ефективного управління бізнесом рішення часто знаходиться в ідеї використання різноманітних форм залежності між учасниками торгового обороту. Концентрація і централізація капіталу приводить до утворення корпоративних структур у формі транснаціональних корпорацій, холдингів. Серед різноманіття форм інтеграції, об'єднання підприємств за холдинговим типом,

¹ д-р екон. наук, професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

² аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

тобто вертикально інтегровані вітчизняні холдингові структури, проявляють велику життєздатність, активність і забезпечують підвищення ефективності бізнесу.

На сьогоднішній день залишаються невирішеними проблеми формування українських інтегрованих структур, які ускладнюється рядом обставин організаційного, правового, кон'юнктурного і концептуального характеру. Існуючі теорії стратегічного управління не відповідають у повній мірі розвитку промислового комплексу економіки України, оскільки вони не враховують сучасні тенденції розвитку вертикально-інтегрованих структур, ігнорують місце та роль промислового підприємства у їх складі, специфічність відносин між підприємствами всередині холдингу. Існує об'єктивна необхідність у вдосконаленні моделі стратегічного управління з урахуванням недоліків особливостей об'єднань холдингового типу та використанням останніх досягнень сучасного менеджменту, сучасних методів та інструментів управління. Підприємства, які стали виробничими центрами, потребують розвинутих методологічних підходів до формування стратегічного управління, які спроможні забезпечити ефективний розвиток вітчизняних підприємств у складі транснаціональних інтегрованих холдингів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у розвиток науки про стратегічне управління внесли українські та російські вчені - М.Г. Білопольський, О.С. Віханський, В.А. Забродський, Ю. Б. Іванов, Н.Ю. Круглова, Т.Г. Логутова, І.І. Лукінов, О.М. Люкшинов, Ю.В. Макогон, А.П. Міщенко, В.Д. Немцов, Ф.Ю. Поклонський, В.С. Пономаренко, С.О. Попов, В.С. Сизов, Д.К. Турченко, Р.А. Фатхутдінов, А.В. Череп, З.Є. Шершньова та ін. [1-11].

Розроблена західними вченими — Акоффом Р., Ансоффом І., Друкером П., Капланом Р., Нортон Д., Карлофом Б., Кінгом У., Кліландом Д., Мінцбергом Г., Пірсом Дж., Портером М., Робінсоном Р., Саймоном Г., Стріклендом А., Томпсоном А., Шенделом Д., Хаттеном К., Хігенсом Дж., Чандлером А. та ін. - теорія стратегічного управління далеко не в повній мірі відповідає сучасним реаліям глобалізації світової економіки та промислового комплексу України зокрема [12-14]. Не дослідженими залишаються питання впливу холдингового управління на процеси формування і реалізації системи стратегічного управління промислових підприємств у його складі. Вирішення вказаних проблем залежить від обґрунтованості та узгодженості елементів моделі стратегічного управління окремих підприємств, що є складовими елементами системи стратегічного управління холдингу в цілому.

Метою статті є адаптація існуючої моделі стратегічного управління до умов вертикально інтегрованого холдингу та визначення функцій промислового підприємства в його структурі на основі результатів функціонального та корпоративного аналізу систем управління.

Виклад основного матеріалу. Сприяючи міжнародній активності власних транснаціональних компаній, які виступають провідниками національних економічних інтересів суспільства, Україна разом з передовими країнами має змогу формувати промислово-фінансовий кістяк світової економічної системи, активно брати участь в її функціонуванні та розподілі «світового» доходу. Конкурентоспроможність українських металургійних компаній на світовому ринку значною мірою визначається масштабами їх участі у світових процесах консолідації бізнесу. Активність формування транснаціональних корпорацій в промисловому комплексі України обумовлена наступними переду-

мовами:

- гострою потребою в створенні нової системи інвестування промисловості, зростанням кількості комерційних банків і торгових фірм, що є потенційними інвесторами в промисловості, а також збільшенням їх фінансових активів;

- формуванням інтегрованих структур, здібних до саморозвитку в умовах ринку;

- посиленням впливу глобалізаційних, інтеграційних процесів транснаціональних

корпорацій на функціонування світової економіки, на умови входження та функціонування на міжнародних ринках; складністю і дефіцитом ресурсів для самостійного виходу вітчизняних підприємств на зовнішній ринок;

наявністю серйозної структурної і фінансово-інвестиційної диспропорції в промисловості, особливо у сфері науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) і високих технологій;

втратою значної частки внутрішнього товарного ринку України через імпорт продукції крупних зарубіжних, зокрема транснаціональних компаній, необхідністю зміцнення і оновлення існуючого промислового потенціалу, а також коопераційних зв'язків у виробництві конкурентоздатної продукції.

Утворення холдингів в промисловому секторі України призводить до зміни системи стратегічного управління промисловим підприємством, яке є структурною одиницею вертикально інтегрованої структури.

До входження в інтегровану структуру керівництво підприємства самостійно здійснювало стратегічне і оперативне управління розробляло і затверджувало свій план, керуючись показниками, що визначаються прогнозним планом розвитку економіки та перспективним планом підприємства. Об'єктами стратегічного управління самостійного промислового підприємства (рис. 1) були області функціональної діяльності підприємства виробництво, персонал, фінанси, інвестиції та інновації, капітал, екологічна безпека і культура організації [1, 9, 13]. Управління зазначеними об'єктами здійснювалось на рівні керівництва підприємства відповідно до розроблених стратегічних планів і доводилось у вигляді завдань на більш короткі відрізки часу до рівня цехів-виконавців, робочих місць, ділянок.

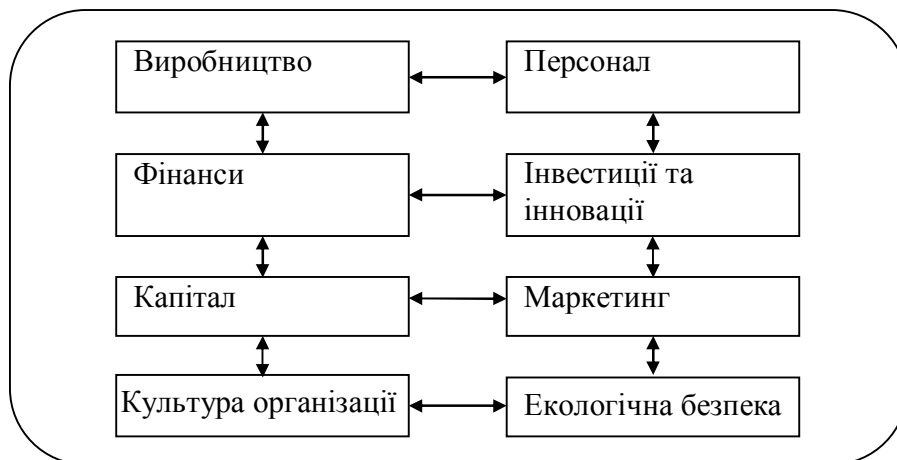


Рис. 1 – Об'єкти стратегічного управління автономного промислового підприємства

З входженням промислового підприємства до складу вертикально інтегрованої структури роль підприємства полягає в здійсненні подальшої конкретизації стратегічних планів у вигляді завдань на більш короткі відрізки часу і по конкретним виконавцям цехам, ділянкам, робочим місцям. Таким чином, стратегічне управління об'єктами діяльності підприємства переміщується на рівень головної компанії вертикально інтегрованої структури, залишаючи за підприємством обов'язки виконання обмежених завдань. Відбувається трансформація об'єктів стратегічного управління на рівні промислового підприємства в більш конкретні, вузько направлені. Таким чином, об'єктами моделі стратегічного управління промислового підприємства, які характеризують його

внутрішній потенціал, будуть: виробничий процес, відбір та облік персоналу, собівартість, інвестиції та інновації, асортимент та якість продукції, облік та контроль технічного стану капіталу.

Процес виробництва здійснюється на промисловому підприємстві відповідно до виробничого плану, узгодженого органами правління дивізіону та затвердженого керуючою компанією холдингу. Виробнича складова стратегічного управління, що є у компетенції промислового підприємства, включає наявність виробничих площ і потужностей, необхідних для виробництва продукції, розрахунок завантаження агрегатів, систему якості, яка забезпечує необхідні її параметри, конструкторську документацію та технологію виробництва. Норми і нормативи витрат сировини і матеріалів, графіки ремонтів, плани введення / виведення виробничих потужностей визначаються та плануються на рівні промислового підприємства, трансформуються у бюджет витрат і у формі зведеного бюджету затверджуються на рівні холдингу.

З входженням промислового підприємства в вертикально інтегровану структуру в компетенцію виробничого актива холдинга замість управління фінансами входить управління собівартістю продукції. Керуюча компанія за допомогою бюджетів фінансує виробничі витрати промислового підприємства, промислове підприємство в свою чергу формує витратну частину бюджету, яка у сукупності з іншими частинами бюджету формує зведений бюджет підприємства і відправляється на вищий рівень ієрархічної структури, де здійснюється затвердження бюджету, аналіз і контроль дій по використанню фінансових ресурсів. Головною фінансовою функцією промислового підприємства у складі холдингу є мінімізація собівартості продукції.

Стратегічне управління персоналом підприємства створює умови для найбільш повної продуктивності роботи своїх співробітників і інтенсивного розвитку трудового потенціалу, шляхом зростання рівня кваліфікації працівників, ефективної професійної орієнтації, вдосконалення підготовки кадрів, збільшення кількості розробок НДР на підприємстві, поглиблення наукової організації праці [5, 8, 10, 12]. Управління персоналом на рівні промислового підприємства полягає у відборі та обліку кадрів, плануванні та контролі рівня продуктивності праці та фонду заробітної плати працівників. Завданням промислового підприємства є розрахунок норм виробітку, норми обслуговування, виражені в чисельності робочих необхідних для забезпечення безперебійного процесу виробництва.

Досягнення конкурентних переваг стає можливим за умови довготривалих і інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, в спеціалізоване навчання персоналу, в проведення НДДКР, а також інвестицій в маркетинг. Система управління інвестиціями промислового підприємства повинна створювати належні умови для реалізації конкурентоспроможних рішень, надійного відбору проектів, які здатні зміцнити конкурентні переваги підприємства, отримати суттєві технологічні нововведення [8]. Перераховані завдання є компетенцією керуючої компанії. Промислове підприємство у складі холдингу в області інвестицій та інновацій залишає за собою функцію розробки проектів капітальних інвестицій, подання заявок в органи керуючої компанії на оновлення основних фондів, вдосконалення техніки і організації виробництва, і несе відповідальність за їх виконання.

Позиціонування продукції підприємства на ринку і маркетингова стратегія є важливою частиною формування стратегії вертикально інтегрованої структури, і є обов'язками збутових компаній холдингу. Збутові компанії утворюють портал продажів холдингу, керування в якому здійснюється дирекцією з продажів. Таким чином, забезпеченням ефективного збуту, реклами і просування товару займаються збутові компанії вертикально інтегрованих структур. Однак різноманітність і якість асортименту продукції залишається в компетенції промислового підприємства.

Завданням стратегічного управління у сфері капіталу промислового підприємства є підвищення фінансової віддачі від майнового комплексу і сприяння досягненню стратегічних цілей холдингу. На рівні промислового підприємства ведеться облік, здійснюється контроль фізичного і технічного стану майнового комплексу, виконуються ремонтні та оновлення основного капіталу, фінансування яких здійснюється централізовано керуючою компанією згідно з затвердженими інвестиційними планами та планами ремонтів підприємства. Завданням промислового підприємства в області обігового капіталу є розрахунок нормативів обігових коштів у виробничих запасах, незавершеному виробництві, готовій продукції, які надаються підприємству в рамках внутрішньої холдингової кооперації.

У вертикально інтегрованій структурі функції формування корпоративної стратегії є повноваженнями головної компанії, формування стратегій бізнес-одиниць здійснюється на рівні дивізіонів, холдингів і промислових підприємств. Стратегічне управління вертикально інтегрованої структури здійснюється керуючою компанією, яка відповідальна за реалізацію п'яти функцій:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій по реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація за досягнуті стратегічні результати.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії і бюджетування. Прогнозування передуює власне складанню стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого круга внутрішніх і зовнішніх чинників-умов функціонування компанії з метою передбачення можливості розвитку і оцінки ризику. Систематичний прогноз дозволяє виробити обґрунтований підхід до стратегії вертикально інтегрованої структури. З урахуванням результатів проведеного аналізу керуюча компанія формулює місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку компанії і розробляє стратегію. Ув'язка стратегічних цілей вертикально інтегрованої структури з результатами діяльності окремих промислових підприємств здійснюється за допомогою доведення стратегічних цілей вертикально інтегрованої структури до рівня виробничих активів і складання бюджету. Бюджетування включає вартісну оцінку програми і розподіл ресурсів.

Організація виконання стратегічних планів припускає формування майбутнього потенціалу вертикально інтегрованої структури в цілому і окремого підприємства, узгодження структури і системи управління вертикально інтегрованої структури з вибраною стратегією розвитку; створення єдиної корпоративної культури, що підтримує стратегію, на всіх рівнях ієрархії вертикально інтегрованої структури.

Координація дій топ-менеджерів по формуванню і реалізації генеральної стратегії вертикально інтегрованої структури полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій промислових підприємств на вищих рівнях управління [9, 14].

Мотивація як функція стратегічного управління вертикально інтегрованої структури пов'язана з розробкою системи стимулів на всіх рівнях управління за досягнення поставлених стратегічних результатів [7, 13].

Контроль полягає в безперервному спостереженні керуючими органами материнської компанії за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати небезпеки, що насуваються, виявити помилки і відхилення від прийнятих стратегій і політики вертикально інтегрованої структури [6, 8, 9, 10].

Стратегічне управління на рівні промислового підприємства полягає в здійсненні подальшої конкретизації стратегічних планів керуючої компанії у вигляді завдань по

конкретним виконавцям – відділам, службам, цехам, ділянкам, робочим місцям. Враховуючи існуючі теоретичні підходи і особливості функціонування вітчизняних підприємств у складі великих інтегрованих структур, стратегічне управління, що здійснюється на рівні промислового підприємства – це елемент комплексної системи стратегічного управління вертикально інтегрованої структури, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності, що дає змогу керуючій компанії холдингу встановлювати цілі та напрямки розвитку промислового підприємства, порівнювати їх з його поточними можливостями (потенціалом), які обумовлюють його перспективність та відведену роль у складі холдингу, та приводити їх у відповідність за рахунок розробки системи оперативних завдань, для створення збалансованої організації управління холдингу, яка забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей вертикально інтегрованої структури в цілому.

Концепція стратегічного управління, що реалізується на рівні промислового підприємства, як виробничого активу вертикально інтегрованої структури – це система ідей, принципів, що зумовлюють мету функціонування промислового підприємства у складі вертикально інтегрованого холдингу, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта стратегічного управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також вплив інфраструктури холдингу на розвиток окремого підприємства (рис. 2). У якості суб'єктів стратегічного управління пропонується розглядати рівні ієрархії вертикально інтегрованої структури - групу, холдинг, дивізіон і промислове підприємство, як виробничу одиницю дивізіональної структури холдингу.

Стратегічний характер цілей і пріоритетних напрямів політики обумовлює прерогативу керуючої компанії організувати стратегічне управління промисловим підприємством центра-лізовано. При централізованому стратегічному управлінні цілі, плани та пріоритетні напрями розвитку промислового підприємства у складі холдингу визначаються відповідно до стратегічного плану холдингу, який розробляється вищими органами правління холдингу. Цілі холдингу не завжди відповідають потребам розвитку конкретного промислового виробництва. Характер цілей та пріоритетних напрямків розвитку стратегічного управління у складі холдингу відповідає відведеній йому ролі в холдингу, а також перспективності підприємства, обумовленої його поточними можливостями у складі холдингу. Для того щоб створити збалансовану організацію, здатну до ефективного досягнення поставлених цілей інтегрованого холдингу, важливо забезпечити баланс власних цілей і запитів холдинга з цілями і потребами структурних підрозділів. Баланс цілей холдингу і його структурних підрозділів забезпечується за умови здатності керуючої компанії доводити стратегічні цілі холдингу до рівня активів, координації відносин і зв'язків між структурними підрозділами холдингу, узгодження бізнес-культури холдингу з його цілями.

Стратегічними цілями холдингу можуть бути:

- створення замкнутого ланцюга виробництва;
- розвиток основної виробничої діяльності;
- зміцнення позицій та розширення частки ринку;
- освоєння нових видів продукції і технологій;
- освоєння нового виду бізнесу;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення вимог екології і безпеки виробничої діяльності.

Створення замкнутого ланцюга виробництва забезпечує стабільність і стійкість до коливань ринкової кон'юнктури, тому що таким чином досягається контроль всіх етапів створення вартості. Крім того інтеграція виробництва дозволяє отримати і підсилити синергетичний ефект, який в даному випадку полягає в економії, обумовленій масштабами діяльності, зміцненням самозабезпеченості сировинними ресурсами, надійними та

диверсифікованими джерелами ресурсів, мінімізацією транзакційних витрат, підвищенням ефективності логістики від поставок сировинних матеріалів до відвантаження готової продукції, взаємодоповнюваністю в області НДДКР.

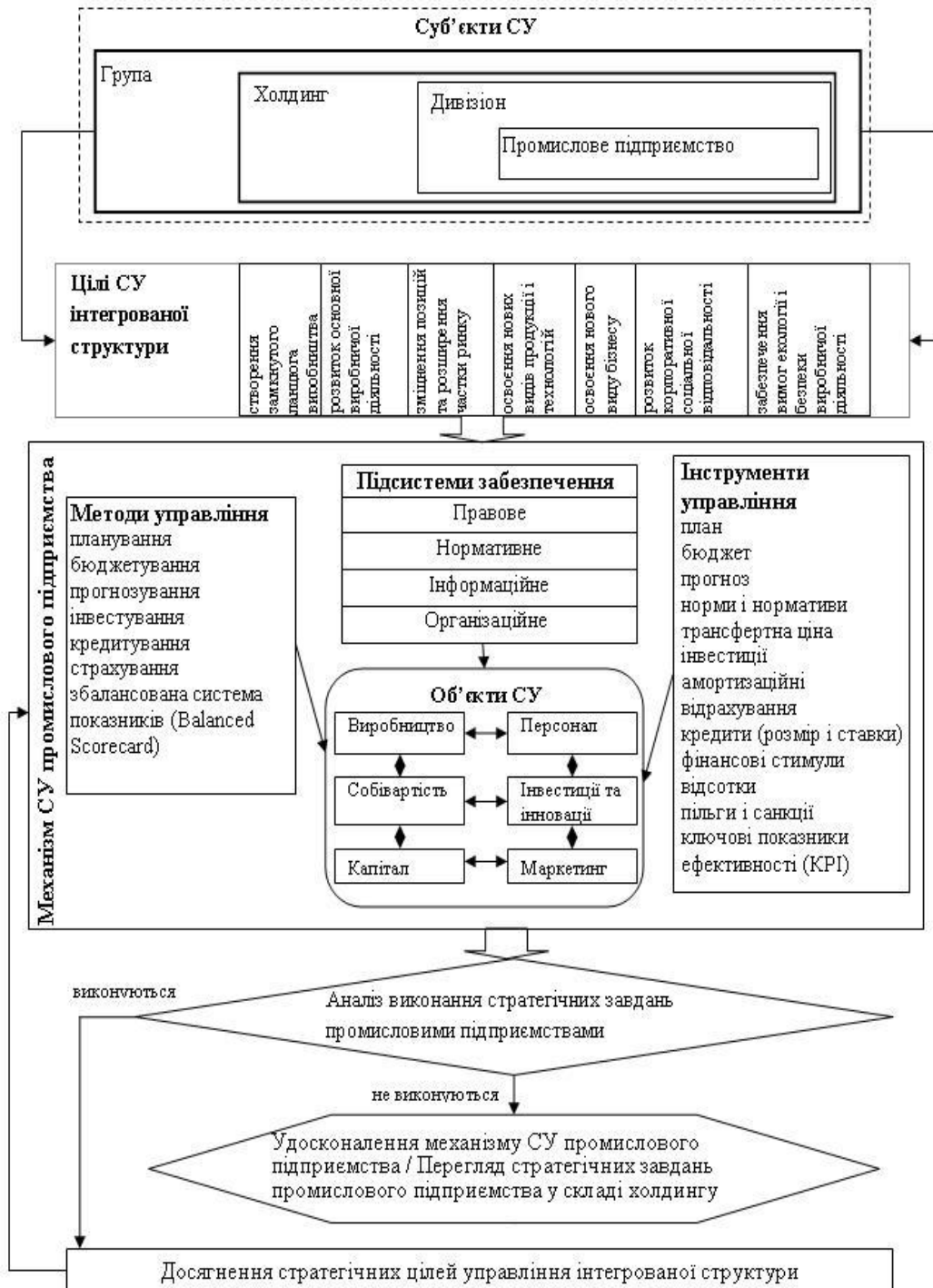


Рис. 2 – Концептуальна модель стратегічного управління промисловими підприємствами у складі вертикально інтегрованих холдингів

Стратегічна позиція збільшувати обсяги продажів основної продукції на внутрішньому та регіональному ринках сприятиме реалізації можливості зміцнення позицій на стратегічних ринках, включаючи створення нових сегментів для продукції з високою

доданою вартістю та подальше розширення своєї мережі дистрибуції. Побудова сильної дистрибуційної мережі передбачає виконання ряду завдань: розробка і впровадження стратегії розвитку і підвищення ефективності регіональної мережі продажів і дистрибуції, забезпечення розвитку мережі продажів на зовнішніх ринках; розвиток мережі продажів і дистрибуції на стратегічних ринках присутності; розвиток продажів маржинальної продукції, продукції вищих переділів, нових продуктів, зміцнення ринкових позицій на існуючих і нових ринках збуту і розширення клієнтської бази. Придбання статусу переважного постачальника є однією з ключових стратегій для підтримки довгострокових відносин з ключовими клієнтами. З метою формування продуктово- і клієнто-орієнтованої функції продажів дирекція з продажів розробляє і впроваджує в діяльність збутових компаній програми поліпшення якості обслуговування клієнтів з метою здійснення постійних поліпшень для досягнення рівня «кращих практик».

Освоєння нових видів продукції і технологій, або нового виду бізнесу сприятимуть зміцненню позицій та розширенню частки ринку. Вихід на один рівень ефективності з провідними світовими конкурентами можливий за умови здійснення цільових інвестицій в сучасні металургійні технології та послідовні операційні поліпшення, поряд з оновленням існуючої бази активів і підвищенням якості власних сировинних ресурсів для виробництва основної продукції.

Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в межах групи включає розвиток корпоративної культури, навчання і розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та винагороди, удосконалення системи соціального захисту співробітників. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства сприяє забезпеченню підприємства такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію його діяльності, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенцію. Однією з основних стратегічних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви зростання потенціалу працівників і забезпечено їх високу вмотивованість щодо досягнення завдань виробництва.

Забезпечення вимог екології і безпеки виробничої діяльності може бути реалізовано завдяки розширенню екологічних зобов'язань підприємств, управлінню екологічними ризиками, моніторингу впливу операційної діяльності підприємств на навколишнє середовище, запобіганню або зниженню негативного впливу виробничих циклів підприємств на довкілля, оцінюванню можливого впливу на навколишнє середовище при підготовці інвестиційних проектів, раціональністю у використанні природних, сировинних та енергетичних ресурсів, відкритістю до діалогу з громадськістю щодо питань екології.

Задачею стратегічного управління промислового підприємства у складі інтегрованої структури є забезпечення цільової спрямованості діяльності промислового підприємства на досягнення цілей холдингу, шляхом оптимального використання його внутрішніх змінних (існуючого потенціалу) і приведення потенціалу промислового підприємства у відповідність з відведеною йому роллю у складі холдингу, для забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей інтегрованої структури. Для цього необхідно організувати механізм взаємодії між суб'єктом та об'єктом стратегічного управління. Для цього використовуються методи (функціональна підсистема) та інструменти (підсистема засобів управління) стратегічного управління, які утворюють механізм їх взаємодії.

Методами стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу є: планування, бюджетування, прогнозування, інвестування, кредитування, страхування, збалансована система показників (Balanced Scorecard). Перераховані методи стратегічного управління є прерогативою керуючою компанії вертикально інтегрованої структури, яка за допомогою затверджених для виконання планів, бюджетів, інструкцій

переводить місію і загальну стратегію вертикально інтегрованої компанії в чіткий план оперативної діяльності структурних підрозділів і оцінює результати їх діяльності з погляду реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності (KPI).

Прийомами дії методів стратегічного управління є інструменти стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу. До їх складу входять: план, бюджет, прогноз, норми і нормативи, трансфертна ціна, інвестиції, амортизаційні відрахування, кредити (розмір і ставки), фінансові стимули, відсотки, пільги і санкції, ключові показники ефективності (KPI). У своїй сукупності інструменти стратегічного управління являють собою цілісну систему понять і показників, за допомогою яких керуюча компанія холдингу може впливати на складові внутрішнього потенціалу структурного підрозділу.

Підсистемами забезпечення стратегічного управління промислового підприємства в умовах холдингу є правове, нормативне, інформаційне та організаційне забезпечення. Правове забезпечення стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу включає законодавчі акти, ухвали, накази та інші правові документи, які впливають на його функціонування опосередковано через керуючу компанію холдингу.

Нормативне забезпечення стратегічного управління промислового підприємства включає інструкції, норми, нормативи, методичні вказівки та роз'яснення та інше, що спускаються керуючою компанією на рівень структурних підрозділів холдингу «зверху вниз».

Інформаційна підсистема забезпечення стратегічного управління промислового підприємства реалізується за допомогою організації прозорості, чіткої структурованої системи управління і повинна базуватися на застосуванні інтегрованої інформаційно-керуючої системи ERP-класу, яка забезпечує підтримку єдиного інформаційного простору в межах вертикально інтегрованої структури. Інформаційна підсистема забезпечує промислові підприємства холдингу необхідною інформацією, а саме стратегічними планами дивізіонів, інвестиційними планами, планами споживання продукції активів суміжних дивізіонів, затвердженими бюджетами, системою ключових показників ефективності (KPI).

Організаційна культура групи пронизує всі рівні її ієрархічної структури і складається з наступних складових:

філософія, яка задає сенс функціонування організації і її відношення до співробітників і клієнтів;

домінуючі цінності, на яких базується організація, які відносяться до цілей її існування або ж до засобів досягнення цієї мети;

норми, організації, що розділяються співробітниками, і визначальні принципи взаємовідносин в організації;

правила, згідно з якими ведеться «гра» в організації;

клімат, що існує в організації і виявляється в тому, яка атмосфера в організації і як члени організації взаємодіють між собою.

Для досягнення світового рівня ефективності на всіх рівнях організаційної структури групи впроваджується єдина культура організації в напрямку безперервних поліпшень, заснована, як правило, на філософії ощадливого виробництва. Впровадження програми розвитку корпоративної культури на основі загальних цінностей з метою формування нової поведінки людей, сприяє виконанню бізнес-задач групи і впровадженню нових інструментів управління, створює ідентичність структурних одиниць з групою і підвищує лояльність через виховання особистих цінностей, співпадаючих з цінностями групи [15].

При формуванні і реалізації системи стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу слід враховувати можливості, обумовлені холдинговою

формою організації бізнесу. Створення замкнутого ланцюга виробництва в межах холдингу забезпечує виробничі підприємства холдингу надійними та якісними джерелами ресурсів, мінімізує транзакційні витрати, сприяє підвищенню ефективності логістики від поставок сировинних матеріалів до відвантаження готової продукції, забезпечує взаємодоповнюваність в області науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) [15].

Система управління інвестиціями в рамках холдингу забезпечує належні умови для реалізації конкурентоспроможних рішень, надійного відбору проектів, які здатні зміцнити конкурентні переваги підприємства у його складі, отримати суттєві технологічні нововведення, що формують значні конкурентні переваги і здатність конкурувати з іншими активами за інвестиції холдингу [4, 5]. Важлива можливість промислового підприємства, обумовлена холдинговою структурою організації, для створення конкурентних переваг - постійна модернізація виробництва і інших ключових видів його діяльності, участь в крупних сумісних інвестиційних проектах, націлених на розвиток вертикальної інтеграції; залучення фінансових ресурсів холдингу для інвестування в пріоритетні напрямки розвитку промислових підприємств, в тому числі на ліквідацію техніко-технологічної відсталості; економія на створенні єдиних в рамках холдингу науково-технічних центрів; ефективна координація і контроль реалізації інвестиційної політики; використання інформаційних ресурсів холдингу.

Просування на ринок єдиного товарного знаку холдингу передбачає поширення товарного знаку холдингу на продукцію виробничих активів, що є одиницями холдингової структури. Таким чином, готова продукція виробничих активів холдингу реалізується збутовими компаніями холдингу під єдиним товарним знаком, що створює відповідний імідж підприємства, сприяє мінімізації витрат на рекламу.

Соціальна політика холдингу поширюється на рівень його структурних одиниць, створюючи таким чином умови для ефективного розвитку персоналу кожної його структурної одиниці. Ключовими елементами системи управління персоналом є розвиток корпоративної культури, навчання і розвиток персоналу, вдосконалення систем мотивації і винагороди, вдосконалення системи соціального захисту співробітників [15].

Політика соціальної відповідальності холдингових структур вносить видимий і довгостроковий вклад до рішення існуючих соціальних проблем міст, в яких підприємства холдингу є містоутворюючими. Холдингові структури фокусують свої зусилля на реалізації проектів і програм проектів з соціально-інвестиційної діяльності в регіонах присутності, в результаті яких відбуваються системні якісні зміни в різних сферах громадського і приватного життя: створенню робочих місць, підвищенню якості життя громадян, впорядкування, відновлення і розвиток інфраструктури міста, допомога учбовим і медичним установам, культурні ініціативи, розвиток спорту.

Екологічна політика холдингу забезпечує реалізацію вимог екології і безпеки виробничої діяльності промислового підприємства завдяки розширенню екологічних зобов'язань, управлінню екологічними ризиками, моніторингу впливу операційної діяльності промислового підприємства на навколишнє середовище, запобіганню або зниженню негативного впливу виробничих циклів підприємства на довкілля, оцінюванню можливого впливу на навколишнє середовище при підготовці інвестиційних проектів, раціональністю у використанні природних, сировинних та енергетичних ресурсів, відкритістю до діалогу з громадськістю щодо питань екології.

Висновки

1. Мета і пріоритетні напрями стратегічного управління холдингу визначають цілі та плани розвитку промислового підприємства у його складі, що робить можливим віддзеркалення в них потреб розвитку промислового виробництва. Залучення фі-

нансових ресурсів для реалізації цілей та пріоритетних напрямів розвитку промислового підприємства здійснюється на основі розробки бюджетів керуючою компанією холдингу. Стратегічне управління промислового підприємства у складі холдингу здійснюється шляхом адаптації існуючої методики стратегічного управління холдингу відповідно до організаційної структури управління, цілей та напрямів розвитку промислового підприємства в його складі.

2. Запропоновано модель стратегічного управління промислового підприємства у складі вертикально інтегрованого холдингу на основі результатів функціонального та корпоративного аналізу систем управління, розмежовано функції та об'єкти стратегічного управління між елементами холдингової структури управління: холдингом, дивізіоном, промисловим підприємством.
3. Використання моделі стратегічного управління промислового підприємства у складі вертикально інтегрованого холдингу надає вітчизняним промисловим підприємствам можливість забезпечення ефективного розвитку у складі транснаціональних інтегрованих холдингів, створює засади для удосконалення методологічних підходів до стратегічного управління. При формуванні і реалізації системи стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу слід враховувати можливість, обумовлені холдинговою формою організації бізнесу у сферах виробничої, інвестиційної, маркетингової діяльності, соціальної та екологічної політики.

Список використаних джерел:

1. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості: моногр. / М.Г. Білопольський, Н.М. Щепкіна, О.І. Лисаченко, І.В.Філіпішин // Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». – 2010. – 162 с.
2. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: моногр. / Ю.Б. Іванов. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
3. Колосок В.М. Бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємствами металургійного холдингу / В.М. Колосок, М.В. Верескун, К.М. Дроботіна // Економіка України. – 2012. – № 6(607). - С. 30-39.
4. Колосок В.М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с.
5. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию: пер. с англ. / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.
6. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 464 с.
7. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375 с.
8. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник / А.П. Міщенко. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
9. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К., 2001. – 560 с.
10. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко. - Х.: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. пос. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 184 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 1999. – 800 с.

14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Вильямс, 2007. – 928 с.
15. Метинвест: официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.metinvestholding.com>.

Bibliography

1. The strategy of innovative development of the metallurgical industry: monogr. / M.G. Bilopolskyi, N.M. SchepkIna, O.I. Lisachenko, I.V.FillpIshin // Mariupol: DVNZ «PDTU». – 2010. – 162 p. (Ukr.)
2. Ivanov U. B. The theoretical basis of competitive business strategy: monogr. / U.B. Ivanov. – Harkiv: INZhEK, 2006. – 384 p. (Rus.)
3. Kolosok V.M. Budgeting as instrument of strategic management of the metallurgical holding enterprises / V.M. Kolosok, M.V. Vereskun, K.N. Drobotina // Economy of Ukraine. – 2012. – № 6(607). - P. 30-39. (Rus.)
4. Kolosok V.M. Methodology of development of strategic management of large industrial enterprises: monogr. / V.M. Kolosok. - Mariupol: DVNZ «PDTU», 2012. – 247 p. (Rus.)
5. Koh R. Strategy: How to create and use an effective strategy / R. Koh. – 2-e izd. – SPb. : Piter, 2004. – 320 p.
6. Kruglova N.U. Strategic management: ucheb. dlya vuzov / N.U. Kruglova, M.I. Kruglov. – M.: Izdatelstvo RDL, 2003. – 464 p. (Rus.)
7. Lukshinov A.N. Strategic management: ucheb. posobie dlya vuzov. - M.: UNITI-DANA, 2000. - 375 p. (Rus.)
8. Mischenko A.P. Strategic Management / A.P. Mischenko. – Kyiv: «Tsentr navchalnoi literatury», 2004. – 336 p. (Ukr.)
9. Nemtsov V.D. Strategic Management / V.D. Nemtsov, L.E. Dovgan. – K., 2001. – 560 p. (Ukr.)
10. Ponomarenko V.S. The mechanism of enterprise management: a strategic aspect / V.S. Ponomarenko. – H.: Izd-vo HGEU, 2002. – 252 p. (Rus.)
11. Shershnova Z.E. Strategic management: navch. pos. / Z.E. Shershn'ova, S.V. Obors'ka. – K.: KNEU, 1999. – 184 p. (Rus.)
12. Ansoff I. H. Strategic Management / I. H. Ansoff. - New Jersey. - 1989. – 519 p.
13. Meskon M. Principles of Management / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. - M. : Delo, 1999. – 800 p.
14. Thompson A.A. Strategic Management: Concepts and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. – Vilyams, 2007. – 928 p.
15. Metinvest: ofisialnyi sait: [Electronnyi resurs]. — Rezhym dostupa: <http://www.metinvestholding.com>. (Rus.)

Рецензент: Т.Г. Логутова
д-р екон. наук, проф. ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 16.04.2013