

**СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
В ІНТЕГРОВАНІХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУРАХ**

*Розглянуто питання формування складових системи стратегічного управління, процесу розробки та реалізації стратегії інтегрованих бізнес-структур. З'ясовано особливості стратегічного управління в практиці діяльності українських інтегрованих корпоративних структурах, визначено характерні складові системи стратегічного управління, особливості організаційних елементів системи стратегічного управління.*

*Ключові слова: інтегровані корпоративні системи, стратегічне управління.*

I. V. SOKIRNIK  
Khmelnytsk National University

**THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT IS IN COMPUTER-INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES**

*Abstract – The purpose of the article is research of constituents of strategically oriented control system and features of realization of processes of strategic management in the computer-integrated corporate structures of economy of Ukraine. The features of creation, forming of organizational structures of management of computer-integrated corporate structures and constituents of the system of strategic management are analyzed. Experience of introduction of process of strategic management, instruments of realization of strategic development, feature of organizational elements of the system of strategic management is generalized. Certainly, that the feature of process of forming of corporate strategy and strategies of separate business-directions of integrated of corporate structures is a concordance of interests of partners-participants and application of voice process, indexes which can be applied for the estimation of innovative activity forming of innovative potential of enterprises-participants and computer-integrated corporate structure of economy are offered. Need further research of form and methods of concordance of administration of process of strategic management at the level of separate participants of computer-integrated corporate structures.*

*Key words: corporate is computer-integrated systems, strategic management.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі визначальну роль у функціонуванні економічних систем, підвищенні ефективності виробництва, забезпеченні стійкого економічного зростання грають великі господарські структури. Не є виключенням і українська економіка, що поступово інтегрується у світову економічну систему. Тому актуальним є питання забезпечення ефективності діяльності таких структур, раціональне використання ними акумульованих фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів. Враховуючи масштаби та складність діяльності, значну інтегрованість із світовими ринками, успішність таких організацій напряму залежить від складових систем управління, що застосовуються, впровадження сучасних світових управлінських практик. Розвиток інтегрованих корпоративних структур не можливий без реалізації процесів стратегічного управління, розробки стратегії розвитку та використання всіх організаційних та управлінських складових, що забезпечують ці процеси. Варто зазначити, що стратегічне управління як складова системи управління організації, у світовій управлінській практиці сформувалося саме у великих корпоративних утвореннях.

Проблематика розвитку та застосування стратегічного управління інтегрованих корпоративних структур (ІКС) є об'єктом наукових досліджень багатьох українських і зарубіжних науковців І. Ансоффа, А. В. Александрової, А.І. Афонічкіна, Л.І. Федулової, В.М. Колосок, В.Е. Демет'єва, А. Радигіна, І. Івашковської, І. Ігнат'євої, С.Ю. Полонського, О.І. Клімової, А.А. Пилипенко та ін. [1–12]. Разом з тим, потребують більш повного дослідження механізми стратегічного управління, інструменти формування та реалізації стратегій розвитку українських ІКС.

**Метою статті** є дослідження складових стратегічно-орієнтованої системи управління та особливостей реалізації процесів стратегічного управління в інтегрованих корпоративних структурах економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний аспект ефективного функціонування ІКС має суттєве макроекономічне значення. В сьогоденні економічних реаліях короткостроковий захист бізнесу є дуже важливим, разом з тим з часом складеться нова економічна ситуація і у довгостроковій перспективі будуть успішними компанії з сильним менеджментом та чіткою стратегією. Багатоаспектність поняття ІКС свідчить як про складність цього об'єкта, так і про його зміст, що постійно розвивається. Науковці постійно уточнюють цей категоріальний апарат. У вітчизняній та зарубіжній літературі загально корпоративними або організаційними формами інтеграції виступають: конгломерати, консорціуми, картелі, корнери, синдикати, трести, концерни, союзи, асоціації, пули, франчайзингові підприємства, холдингові компанії, стратегічні альянси (бізнес-альянси), промислово-фінансові групи (ПФГ або ФПГ), комплекси, транснаціональні корпорації чи банки (ТНК та ТНБ), контрактні групи, компанії з дивізіональною структурою, технополіси, кластери, “підприємницькі мережі”, спілки, торгові палати, галузеві об'єднання. Під “інтегрованою корпоративною структурою” (ІКС) розуміють групу юридично або господарсько-незалежних організацій, що ведуть спільну діяльність на основі консолідації активів або договірних відносин для досягнення спільних цілей. Господарський Кодекс України в якості інтегрованих утворень закріплює асоціації, корпорації, консорціуми, холдинги, концерни, фінансово-промислові групи, синдикати, картелі, трести тощо.

Інтеграційні процеси сьогодні є характерними для багатьох галузей національного господарства та сфер підприємницької діяльності. Так, розрахунки показують, що за результатами діяльності 2013 р., кількість великих підприємств в Україні налічувала 659 одиниць, що складає 0,2 % їх загальної кількості. За даними Державної служби статистики 378 великих підприємств або 57,35 % їх загальної кількості, сконцентровано у промисловості, а питома вага великих підприємств в загальних обсягах реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2013 р. була найбільшою та складала 42,4 %. Саме великі підприємства продемонстрували більшу стійкість до впливу кризових явищ в економіці країни. Питома вага прибуткових великих підприємств складає за підсумками 2013 р. 67,7% загальної кількості, що перевищує рівень цього показника по підприємствах середнього та малого розміру. Тільки великі підприємства мали позитивні фінансові результати за підсумками 2013 р. та загальну суму чистого прибутку 8148,9 млн грн. Зважаючи на здатність ІКС інтегрувати та керувати значними виробничими та фінансовими ресурсами, вони можуть впливати на відповідні сектори економіки, а в окремих випадках і на розвиток всієї економіки країни. Питома вага фінансового результату великих підприємств у загальному фінансовому результаті підприємств, що отримували прибуток за результатами 2013 р. складає 42,28 %. За оцінками науковців великі корпоративні структури забезпечують до 71,7 % у формуванні ВВП країни [9].

За результатами Міжнародного дослідження бізнесу, що отримані організацією Гранд Торнтон Інтернешнл у 2014 р., угоди з поглинання та злиття M&A є необхідними для підтримки вже існуючої діяльності та для стимулювання зростання компаній. 31 % досліджених у всьому світі організацій заявили про свої плани на здійснення M&A протягом поточного року, що є на 3 % більше порівняно із попереднім роком. Частка респондентів, що планують розвиток за рахунок M&A у наступні три роки є найбільшою в гірничодобувній сфері, професійних послугах, сільському господарстві, фінансових послугах, технологіях, охороні здоров'я, торгівлі [14].

В сучасній практиці бізнесу існують численні форми розвитку та об'єднання корпоративних утворень, що відрізняються залежно від цілі об'єднання, характеру відносин між учасниками, фінансовою основою формування та функціонування, характером бізнес-діяльності. Структура та характер корпоративних утворень в різних країнах мають як схожі риси, так і значні відмінності. Враховуючи застосовані технології створення, в більшості випадках вітчизняні ІКС представляють собою достатньо жорсткі конструкції, маневреність яких обмежена управлінськими рішеннями власників (а у неодиноких випадках – власника). Сьогодні в економіці України спостерігаються процеси як горизонтальної, так і вертикальної інтеграції. Але в будь-якому випадку головною ціллю створення ІКС є об'єднання матеріальних, нематеріальних активів та фінансових ресурсів для підвищення конкурентоспроможності їх учасників, збільшення інноваційного, експортного потенціалу, прискорення впровадження результатів науково-технічного прогресу, залучення інвестицій. Чим більшими власними інвестиційними ресурсами володіють інтегровані структури, тим реальнішим є процес освоєння ними нових великих ринкових ніш. Можна стверджувати, що переваги створення ІКС сприяють підвищенню їх економічної стабільності, що у свою чергу є основою розвитку національної економіки, а, отже, забезпечує зростання добробуту усіх громадян.

Підприємства, що увійшли до корпоративної структури, мають значні конкурентні переваги порівняно з поодинокими підприємствами. ІКС мають можливість змінювати структуру підприємств, що входять до них відповідно до обраних стратегічних цілей. Інтегровані компанії збільшують обсяги виробництва, стабілізують фінансово-економічне положення, посилюють наявні конкурентні переваги за рахунок консолідації фінансових ресурсів, дістають кращі можливості проведення науково-дослідних робіт і великих маркетингових досліджень ринків конкурентів. Вони виграють також за рахунок впровадження інноваційних технологій та сучасних управлінських, технологічних, інженерних рішень які дають можливість скорочувати витрати всіх видів.

Передумовою інтеграційних процесів є володіння не тільки базовими компетенціями, що є необхідними для входження в інтеграційну структуру, а також і наявність ключових компетенцій, що визначають роль та місце суб'єкта в інтегрованій структурі. Ми вважаємо, що саме підтримка та розвиток цих двох видів компетенцій є основою для існування корпоративної структури у подальшій перспективі. Крім того, передумовою прийняття рішення щодо включення підприємства в інтегровану корпоративну структуру є можлива вигода від інтеграції учасника. Саме дотримання такої вигоди є запорукою стійкості всієї структури. Стійкість та розвиток ІКС досягається у тому випадку, якщо досягнутий компроміс стратегічних інтересів учасників структури, вироблено прагнення до оперативного вирішення виникаючих протиріч; сукупний ефект від діяльності інтегрованої структури перевищує суму ефектів від функціонування організацій до інтеграції; а ефекти від інтеграції відповідають індивідуальним очікуванням учасників інтегрованої структури.

Досягнення цілей та прагнень учасників забезпечується системою управління, що відповідає якісному та кількісному складу учасників, рівню нестабільності середовища діяльності. Переваги інтеграції базуються на перевагах в першу чергу сформованої системи управління ІКС та стратегічному потенціалі підприємств-учасників. Система управління ІКС включає у якості підсистем складові, що є характерними для системи управління будь-якої організації, крім того в якості окремих підсистем виступають системи управління інтегрованих підприємств-учасників. Цілі стратегічного розвитку таких підприємств відповідають їх ролі у складі ІКС та визначаються рівнем їх стратегічного потенціалу. Тому передумовою успіш-

ного функціонування системи управління ІКС є інтеграція систем управління окремих учасників великої структури, створення відповідних структурних елементів на рівні топ-менеджменту, а також переформування оргструктур підприємств-учасників. Досягнення стратегічних цілей ІКС залежить від здатності складових системи управління забезпечити процес розробки стратегічних цілей ІКС, координацію відносин і зв'язків між організаціями та структурними підрозділами. Створення і функціонування інтегрованої корпоративної структури є продуктом з одного боку – систем управління організацій що об'єдналися, а з іншого – сама ІКС є джерелом управлінської дії на ці складові, оскільки вона має власну систему управління.

Під системою стратегічного управління ІКС доцільно розуміти сукупність прийомів, методів, способів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей корпоративної структури. Системи управління ІКС формуються, як правило, на трьох рівнях корпоративної ієрархії :

1. Корпоративний центр зосереджує функції: управління корпоративним капіталом, розподіл ресурсів, формування ринкового портфеля, формування корпоративної стратегії, кадрової і технічної політики.

2. Управляючі компанії, функціонують в окремих сегментах ринку, управляють бізнес-процесами, виробництвом і розподілом ресурсів усередині компанії.

3. Виробничі і сервісні компанії здійснюють діяльність по виробництву товарів і наданню послуг.

Аналіз систем управління ІКС показує, що найбільш застосованою формою організації системи управління в ІКС є дивізійна структура, що є за своїм змістом відображення світової практики виділення стратегічних господарських підрозділів (або стратегічні бізнес-одиниці) в рамках великої корпорації. Стратегічні рішення в таких структурах приймають топ-менеджери, що їх очолюють. До складу дивізіонів у великих ІКС входять холдинги, акціонерні товариства, окремі великі та середні підприємства. Так, зокрема, до складу групи “Приват” входять холдинги в металургійній, гірничорудній, нафтовій, машинобудуванні, фінансовій сферах. Група “СКМ” включає холдинги у гірничо-металургійній промисловості (зокрема “Метінвест”), енергетиці (Компанія “ДТЕК”, телекомунікаціях, банківській сфері, страховому бізнесі. Таким чином, учасники ІКС представляють собою не менш складні утворення. Наприклад, холдинг “ДТЕК” включає 17 підприємств із видобутку та збагачення вугілля, 11 – у сфері генерації та дистрибуції електроенергії, 3 – видобування вуглеводнів. Смарт-холдинг включає підприємства у десяти сферах бізнесу.

Інтеграційні процеси спостерігаються і в такій важливій сфері як оборонна. Створення та успішне функціонування ІКС привело до появи ДК “Укроборонпром”, стратегічними цілями якого є найбільш повне задоволення потреб Збройних Сил України та інших військових формувань в новітніх зразках озброєння, здійснення модернізації, ремонту та утилізації; зміцнення міжнародного авторитету України за рахунок розширення ринків збуту конкурентоздатної продукції ОПК (зростання експорту озброєнь та валютних надходжень); підвищення ролі вітчизняного оборонно-промислового комплексу у соціально-економічному розвитку країни (збільшення обсягу продаж, виробництва та ВВП, збільшення виробітку на одного працюючого та рівня середньої заробітної плати, збільшення податкових платежів).

У вересні 2013 р. у структурі концерну створено п'ять дивізіонів: авіабудування та авіаремонту; високоточних озброєнь і боеприпасів; з виробництва бронетанкової, автомобільної, інженерної та спеціальної техніки; суднобудування та морської техніки; радіолокації, радіозв'язку та систем ППО (табл. 1). Діяльність підприємств державного концерну суттєво впливає на соціально-економічні результати розвитку окремих економічних регіонів України. Так, на території Західного регіону країни працює 16 (10,8 % загальної кількості учасників концерну) підприємств (24,32 %) працюють на території Чернігівської, Сумської, Харківської, Донецької, Луганської областей, 44 (29,79 %) розміщені в центральних областях України, 34 – у південних областях (13 з них – в Криму).

Таблиця 1

Склад та характеристика діяльності учасників ДК “Укроборонпром”\*

Назва дивізіону	Кількість підприємств	Основний вид продукції військового призначення
Дивізіон бронетанкової, авто-інженерної та спеціальної техніки	30 (Харківська, Київська, Івано-Франківська, Хмельницька, Закарпатська, Вінницька, Рівненська, Миколаївська, Житомирська, Львівська, Запорізька, Чернігівська області)	Танки, бронетранспортери, інша колісно-гусенична техніка, двигуни, вузли та агрегати, системи озброєння, оптичні та оптико-електронні прилади, прилади та апаратура, тренажери тощо
Авіабудування та авіаремонту	27 (Крим, Вінницька, Луцька, Закарпатська, Запорізька, Київська, Львівська, Одеська, Сумська, Харківська, Хмельницька, Чернігівська обл.)	Літальні апарати, двигуни та допоміжні силові установки, десантна та парашутна техніка, устаткування, вузли та агрегати, радіоелектронна техніка, обладнання та системи, оптико-електронні прилади, засоби технічного обслуговування, тренажери тощо
Суднобудування та морської техніки	27 (Крим, м. Миколаїв та Херсон)	Кораблі та судна, двигуни та установки, корабельні комплекси озброєння, радіолокаційне та навігаційне обладнання, гідроакустичні комплекси та системи, оптико-електронні прилади, системи керування, причали та доки, інша продукція

Назва дивізіону	Кількість підприємств	Основний вид продукції воєнного призначення
Радіолокації, радіо зв'язку і систем ПВО	38 (Крим, Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, Тернопільська, Харківська, Черкаська області)	Радіолокаційні станції та техніка ППО, та розвідки, прилади та обладнання, засоби зв'язку, інша продукція
Високоточних озброєнь та боєприпасів	19 (Донецька, Житомирська, Київська, Луганська, Сумська, Харківська, Хмельницька, Чернігівська області)	Ракетні комплекси, артилерійське озброєння, стрілецьке озброєння, гранатомети, оптичні та оптико-електронні прилади, прилади спостереження та розвідки, комплектуючі, керовані ракети та бомби, елементи ракет та боєприпасів, патрони, снаряди та постріли, вибухові речовини, порох, засоби ініціації вибухів, інша продукція
Підприємства-спецекоптерери	7 (м. Київ)	Здійснення експорту та імпорту продукції та послуг військового призначення

\*Складено автором за даними офіційного сайту ДК Укроборонпром [17]

Кожний дивізіон очолює заступник Генерального директора Концерну. Відповідно до унікальних проблем кожній галузі, пов'язаних із властивою тільки їй специфікою, для кожного галузевого дивізіону, кожного підприємства ОПК підбирається індивідуальний спосіб фінансового оздоровлення та реструктуризації. За Концерном залишаються функції стратегічного планування, взаємодії з органами державної влади, координації діяльності дивізіонів. Такий підхід дозволяє топ-менеджменту Концерну зосередити свою діяльність на стратегічних рішеннях та довготермінових програмах розвитку ОПК.

В окрему групу в Концерні зведені підприємства, уповноважені на здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сфері експорту та імпорту товарів військового призначення та товарів, що містять державну таємницю. Ці підприємства виконують функцію реалізації на зовнішніх ринках продукції підприємств оборонно-промислового комплексу, включаючи її після продажне обслуговування, а також надання послуг з ремонту та модернізації озброєння і військової техніки.

Результативність ведення бізнесу провідними світовими корпораціями показує, що стійкий розвиток економіки великих промислових підприємств багато в чому визначається довірою стейкхолдерів. Особливістю стратегічного управління ДК "Укроборонпром" є склад стейкхолдерів цього утворення. Крім урядових структур, безпосередніх учасників ДК, одним з найважливіших та впливових є українське суспільство в цілому. Цим визначається особливість формування стратегії розвитку цієї структури в цілому та окремих її учасників.

Взагалі формування та реалізація стратегії розвитку ІКС напряму залежить від рівня розвитку та форм корпоративного управління, інструментів та методів, що застосовуються на всіх рівнях управління, ступенем контролю та впливу власників на центральну компанію. Ефективність інтегрованих корпоративних структур сильно залежить від внутрішньої корпоративної взаємодії, яка визначається системою менеджменту, організаційною побудовою. Крім формування управляючої компанії, побудови вертикальної системи власності, взаємної участі у капіталі шляхом перехресного володіння акцій, важливими є створення системи управління, що відповідає рівню нестабільності умов діяльності ІКС та застосування сучасних інструментів формування та реалізації стратегії. Стосовно впливу на ефективність ІКС складової стратегічного управління, то такий вплив, на наш погляд, є однозначно позитивним та визначальним.

Окремі дослідники в якості базових елементів стратегії економічного розвитку ІКС виділяють наступні: корпоративна місія; стратегічні цілі ІКС і окремих учасників; період дії стратегії; способи формалізації стратегії (система програм, тактичних планів і бюджетів); корпоративна структура; корпоративна культура; сукупність ресурсів ІКС і необхідний рівень економічного потенціалу учасників ІКС; методи управління ресурсами; інформаційне забезпечення процесів формування і управління реалізацією стратегії; сукупність зовнішніх і внутрішніх стосунків ІКС; чинники ризику фінансово-господарської діяльності ІКС; показники і методи оцінки ефективності стратегії розвитку; стратегічна зона господарювання; стратегічний господарський центр [3]. Аналіз досвіду українських ІКС свідчить про те, що багатьма українськими корпораціями активно використовуються складові процесу стратегічного управління та застосовуються для цього відповідні структурні елементи.

З метою дослідження питань реалізації стратегічного управління як складової системи корпоративного управління інтегрованих корпоративних структур нами було проаналізовано річні звіти, внутрішньо-корпоративні документи, що розміщені на сайтах відповідних компаній та на офіційному сайті державної установи – Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України при Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку. Приклади організаційного забезпечення реалізації стратегічного управління у ІКС наведені в таблиці 2.

У реалізації процесів стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами чітко прослідковується інтеграція наявних в теорії стратегії ринкового та ресурсного підходів. Ринковий підхід ґрунтується на взаємозв'язку між структурою ринку, ринковою поведінкою, результатами діяльності. Отже,

у рамках цієї концепції розглядаються параметри ринкового довкілля з точки зору її привабливості і перспективи. На основі аналізу розробляються цільові установки, реалізація яких забезпечила б в майбутньому заняття лідируючих конкурентних позицій компанії в галузі. Ресурсний підхід припускає створення конкурентних переваг на підставі оригінальних ресурсних комбінацій в сферах ключових компетенцій корпорації. Відповідно розглядається зв'язок “ресурси – ринкова поведінка – результат”.

Таблиця 2

**Організаційне забезпечення реалізації складових процесу стратегічного управління в українських ІКС**

Організація	Структурний елемент	Основні задачі, зміст та результати діяльності
ТОВ “Метінвест Холдінг”	Наглядова Рада, Комітет із стратегії та інвестиціям	Наглядова рада приймає ключові рішення щодо діяльності “Метінвесту”, включаючи затвердження довгострокової стратегії і щорічних бізнес-планів; щорічну оцінку їх виконання; призначення вищого керівництва, затвердження винагород і КПЕ керівного складу, ухвалення рішень про виплату річних бонусів; схвалення зовнішнього аудитора; затвердження річного звіту і фінансової звітності групи; затвердження усіх угод із злиття і поглинання. Основне завдання комітету із стратегії – здійснення аналізу і видача рекомендацій Наглядовій раді з наступних питань: стратегічні цілі групи, включаючи поточну і перспективну діяльність; проекти із злиття і поглинання; інвестиційні проекти, бюджет яких перевищує 20 млн дол. США. Розроблена стратегія розвитку представлена на сайті, основні результати реалізації її наведені у щорічному звіті
ТОВ “ДТЕК”	Наглядова Рада, Комітет із стратегії та інвестиціям	Основні завдання Комітету із стратегії: підготовка та формулювання висновків з питань стратегії і капіталовкладень ДТЕК; формування пропозицій щодо поліпшення практики розробки стратегії ДТЕК і управління проектами. Сформована концепція розвитку компанії, чітко зазначені шість елементів стратегії (люди, енергетика, клієнти, “Україна+”, ефективність, суспільство), визначені три етапи реалізації стратегії до 2030 р., представлена на сайті, основні результати реалізації наведені у щорічному звіті
Корпорація “ІСД”	Загальна нарада учасників Корпорації	Сформована стратегія корпорації, складовими частинами якої визначені лідерство, якість, ефективність, надійна опора держави, реконструкція, екологічна відповідальність, соціальна активність
АТ “СКМ”	Керівна компанія групи	Основні завдання компанії SCM Advisors (UK) Limited – пошук нових інвестиційних можливостей за межами України і розвиток ділових зв'язків з представниками міжнародного інвестиційного співтовариства з метою забезпечення стійкого зростання бізнесу Групи СКМ як за кордоном, так і в Україні. SCM Advisors (UK) Limited також надає СКМ консультації з питань стратегії та інвестицій в окремих секторах бізнесу, включаючи фінансові послуги, телекомунікації та медіа
ПАТ “АрселорМіттал-Кривий Ріг”	Наглядова рада, генеральний директор, керуючий Комітет	Планування стратегії розвитку з ключових напрямів діяльності підприємства. Сформована стратегія розвитку, що частково представлена на сайті компанії, в т.ч. складові стратегії корпоративної відповідальності
Фетехро	Рада директорів	Розробка та узгодження стратегій розвитку. Визначена стратегія розвитку та стратегічні пріоритети, що представлені на сайті
ПАТ “Концерн “Галнафтогаз”	Наглядова Рада, правління	Відкритої інформації щодо розподілу повноважень по розробці стратегії немає. Стратегія на сайті не представлена
ПАТ “Миронівський хлібопродукт”	Рада директорів	Відсутня відкрита інформація про зміст та розподіл повноважень щодо прийняття стратегічних рішень та розробку стратегії. Представлені основні складові стратегії розвитку – система збуту, просування торгових марок, збільшення частки земельного ринку, збільшення присутності на ринку, контроль за витратами виробництва, створення надсучасних підприємств
Смарт-холдинг	Директор по стратегії та новим напрямам бізнесу	Розробка стратегії розвитку, в т.ч. інвестиційної стратегії та M&A, впровадження нових бізнес-процесів. Представлено стратегію розвитку бізнесу до 2020 р., у якій визначено стратегічні напрями, на яких будуть сконцентровані фінансові та організаційні зусилля
ЄВРАЗ Evraz Group S.A.	Рада директорів, Віцепрезидент із стратегічного розвитку та операційного планування	Відповідає за розробку стратегії. Питання стратегічного розвитку, менеджмент та оцінка перспектив

Для інтегрованих корпоративних структур, особливо для тих, що орієнтуються на міжнародні ринки важливим є сформована стратегія розвитку, а стратегічне управління – виступає як засіб забезпечення скоординованого та збалансованого розвитку в умовах широкої диверсифікації та жорсткої конкуренції, можливості виживання при короткому життєвому циклі продукції та високої динамічності середовища. Причому ефективність стратегії в цілому може бути забезпечена “лише у тому випадку, якщо окремі субстратегії взаємоузгоджені і підтримують одна одну” [1, с. 96].

Аналіз практики управління вітчизняними корпораціями свідчить про розподіл структури усієї корпорації за двома параметрами: підрозділи стратегічного рівня, діяльність яких спрямована на планування і здійснення довгострокової політики корпорації; Підрозділи оперативного рівня (окремі підприємства та їх відповідні служби, які розробляють і здійснюють програми розвитку з урахуванням рівня корпорації).

Підрозділи стратегічного рівня виконують роль штабів та розробляють загальну стратегію ІКС, що відображується у формуванні напрямків бізнесу, якими займається інтегрована корпоративна структура, конкурентного позиціонування на ринках, де працюють підприємства-учасники, розподілу ресурсів між основними функціональними сферами, що забезпечують конкурентне позиціонування. Так, зокрема, структура корпоративного управління ДТЕК формується трьома ланками: холдинговою компанією (ДТЕК Holdings BV, Нідерланди) – корпоративним центром (ТОВ “ДТЕК”) і виробничими підприємствами. Вищим органом управління ДТЕК є Загальні збори акціонерів. Наглядова рада Компанії, що призначається акціонерами, забезпечує стратегічне управління та контроль над діяльністю виконавчого органу – Правління, яке здійснює поточне керівництво ДТЕК і реалізує завдання, поставлені перед ним акціонерами та Наглядовою радою. Така структура створює механізми прийняття і трансляції стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності і акціонерної вартості ДТЕК.

Аналіз формування системи стратегічного управління вітчизняних ІКС, показує, що наприклад, у складі Наглядової Ради групи “Метінвест” працює чотири профільні комітети: Комітет із стратегії і інвестицій, Комітет з промислової безпеки і екології, Аудиторський комітет і Комітет з компенсацій і призначень.

Основне завдання комітету із стратегії – здійснення аналізу і видача рекомендацій Наглядовій раді з наступних питань: стратегічні цілі групи, включаючи поточну і перспективну діяльність; проекти по злиттю і поглинанням; інвестиційні проекти, бюджет яких перевищує 20 млн дол. США.

Складові системи стратегічного управління на рівні організації включають підсистеми сканування зовнішнього середовища організації, аналізу стратегічних перспектив та альтернативних варіантів розвитку, оцінювання корпоративних ресурсів, визначення необхідних капітальних вкладень та терміну їх окупності, інформаційну підсистему, систему оцінки та мотивування. Функціональні складові системи складаються з операційної, технологічної, розвитку персоналу, маркетингової підсистем тощо. Розробка стратегії розвитку здійснюється як правило способом “зверху-вниз”.

У створення системи стратегічного управління ІКС важливу роль має формування стратегічного мислення персоналу організації різних рівнів управління. З цією метою в управлінській практиці західних корпорацій використовують методи та технології управління знаннями. Безумовно, використання більшості таких практик пов’язано із значними інвестиціями. Разом з тим, не потребують значних фінансових ресурсів, але дають змогу підняти на новий якісний рівень процес стратегічного управління, реалізація функцій менеджерів знань, створення баз знань організацій, що входять до ІКС. Дещо більш затратними є створення структурних одиниць в межах ІКС, що реалізують навчання персоналу та сприяють збільшенню потенціалу знань організацій. Аналіз показує, що ці інструменти менеджменту знань у тому чи іншому вигляді реалізуються в практиці управління ІКС в Україні. Для створення конкурентоспроможних компетенцій ІКС найбільший синергійний ефект дає використання корпоративних університетів, що дає можливість забезпечити загальний підхід до організації навчання в межах інтегрованої структури, дозволяє визначити шляхи поповнення та розвитку компетенцій організації в цілому та окремих підприємств-учасників.

Кожна стратегія організації є результатом реалізації індивідуальних компетенцій управлінських працівників, а також продуктом комунікативних процесів, переговорів. Ефективність розробленої стратегії за умов високої динамічності середовища визначається досягнутим результатом від її реалізації для всіх учасників ІКС. Особливістю процесу формування корпоративної стратегії та стратегій окремих бізнес-напрямків ІКС є узгодження інтересів партнерів-учасників та застосування переговорного процесу. Методи реалізації стратегії розвитку ІКС базуються не тільки на механізмах фінансового та майнового, контролю за учасниками, але й на економічних стимулах спільної діяльності. Поставлені цілі для окремих учасників ІКС повинні бути максимально узгодженими та взаємодоповнюючими. Причому дієвим інструментом активізації таких процесів, на наш погляд, базується на застосування такого дієвого інструменту як система збалансованих показників. Так, зокрема побудова стратегічних карт дозволяє деталізувати загальнокорпоративну стратегію у конкретні дії та завдання для окремих учасників ІКС. Показники стратегічної карти з інтегровані з ієрархією цілей конкретного підприємства, дозволяють деталізувати цілі різних рівнів і оцінити участь підприємств та дивізіонів ІКС у досягненні загальнокорпоративних цілей розвитку. На наш погляд, особливого значення набувають показники, що характеризують інноваційні процеси різних рівнів учасників ІКС. Для великих інтегрованих корпоративних структур інновації – це не тільки можливість

зростати та виживати, але й суттєво впливати на напрямки розвитку відповідних галузей. Встановлення правил гри на ринку дає можливість компанії зростати швидше, краще та енергійніше ніж її конкуренти. В результаті входження в ІКС підприємства в оптимальному варіанті підвищують рівень своєї інноваційної активності. Цьому сприятиме можливість формування потенціалу знань на рівні організації, створення та використання загально корпоративних баз знань, підвищення рівня кваліфікації управлінських працівників всіх рівнів, організація процесів навчання у широкому розумінні. На наш погляд, доцільним є формування системи показників, що можуть бути застосовані для оцінки інноваційної активності і формування інноваційного потенціалу підприємств-учасників ІКС та системи в цілому. До таких показників можна віднести рівень інноваційної активності ІКС (питома вага підприємств, що впроваджують інновації у загальній кількості підприємств ІКС); питома вага інноваційної продукції у загальній кількості асортиментних позицій (обсягу реалізації); рівень рентабельності інноваційної продукції; рівень потенційної інноваційності (питома вага витрат на дослідження та розробки НДКР у загальному обсязі сукупних інвестицій за рік; відносна ефективність НДКР (питома вага науково місткої продукції у загальному обсязі реалізації); кількість заявок на інтелектуальну власність у розрахунку на 100 співробітників; частка витрат на НДКР у структурі собівартості продукції учасника ІКС; питома вага виручки від реалізації інноваційної продукції підприємства в загальному обсязі доходів ІКС; частка працівників, що зайняті в інноваційному процесі, сфері НДКР; частка витрат по забезпеченню патентної діяльності у загальному обсязі реалізації продукції; питома вага витрат на реалізацію процесів управління знаннями в загальному обсязі витрат. Включення таких показників у систему збалансованих показників дозволить підвищити рівень оцінки ефективності створення ІКС.

**Висновки.** Таким чином, дослідження досвіду реалізації процесу стратегічного управління у світовій практиці та у практиці діяльності українських ІКС дозволяє констатувати те, що все більше корпоративних об'єднань на своєму досвіді приходять до розуміння важливості стратегічного управління. Критичну ситуацію в сьогоденнішніх реаліях підприємствам створюють важко прогнозована динаміка ринку, нові директивні рішення і законодавчі акти, внутрішні ресурси, що зменшуються, і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. У цих умовах велике значення і починає надаватися висока значущість процесам розробки та реалізації стратегії розвитку. Подальшому дослідженню підлягають форми та методи узгодження адміністрування процесу стратегічного управління на рівні окремих учасників інтегрованих корпоративних структур.

### Література

1. Александрова А. В. Формирование стратегически ориентированной системы управления интегрированными корпоративными структурами [Электронный ресурс] / А. В. Александрова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2 (38). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом., 1999. – 416 с.
3. Афоничкин А. И. Процесс формирования стратегии развития интегрированных корпоративных систем [Электронный ресурс] / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова // Современные проблемы науки и образования. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/104-6830>
4. Дементьев В. Е. Корпоративные структуры в период макроэкономической нестабильности [Электронный ресурс] / В. Е. Дементьев // Теория и практика институциональных преобразований в России. – Вып. 15. – М. : ЦЭМИ РАН, 2009. – С. 6–21. – Режим доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/about>
5. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров / И. В. Ивашковская. – М. : ИНФРА- М, 2011. – 430 с.
6. Игнатъева І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнатъева, О. І. Гарафонова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2010.
7. Клімова О. І. Економічний механізм державного регулювання функціонування інтегрованих корпоративних систем : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. І. Клімова, 2013. – 25 с.
8. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности : монография / А. В. Козаченко. – Донецк : ИЭП НАНУ, 1998. – 348 с.
9. Колосок В. М. Методология развития стратегического управления великих промышленных предприятий : монография / В. М. Колосок. – Мариуполь : ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, 2012. – 245 с.
10. Паппе Я. Российский крупный бизнес: первые 15 лет / Я. Паппе, Я. Галухина // Экономические хроники 1993–2008 гг. – М. : ГУ ВШЭ, 2009.
11. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
12. Полонский С. Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики : монография / С. Ю. Полонский. – СПб. : АСУ, 2007.
13. Юхновська Ю. О. Розвиток інтегрованих корпоративних структур в машинобудуванні : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. О. Юхновська ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2011. – 20 с.
14. Динамичные предприятия – самые активные участники сделок M&A. Международное Исследование Бизнеса Грант Торнтон 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2014>

15. Корпоративне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/uk/about-us/corporate-governance>
16. Офіційний сайт групи Систем Капітал Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.scm.com.ua](http://www.scm.com.ua)
17. Офіційний сайт ДК Укроборонпром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukroboronprom.com.ua/>
18. Официальный сайт корпорации “Индустриальный Союз Донбасса” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.isd.com.ua>.
19. Официальный сайт ЕВРАЗ Групп [Электронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.evraz.com>.
20. Официальный сайт Смарт-холдинг [Электронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-holding.com>

### References

1. Aleksandrova A. V. Formirovaniye strategicheskoy oryentirovannoy systemy upravleniya yntehirovannymy korporativnymy strukturamy [Elektronnyy resurs] / A. V. Aleksandrova // Problemy sovremennoy ekonomiyu. – 2011. – N 2 (38). – Rezhym dostupu: <http://www.m-economy.ru>
2. Ansoff Y. Novaya korporativnaya strategiya / Y. Ansoff. – SPb. : PyterKom., 1999. – 416 s.
3. Afonychkin A. Y. Protssess formirovaniya strategiy razvitiya yntehirovannykh korporativnykh system [Elektronnyy resurs] / A. Y. Afonychkin, L. Y. Zhurova // Sovremennyye problemy nauky u obrazovaniya. – <http://www.science-education.ru/104-6830>
4. Dement'ev V. E. Korporativnyye struktury v peryod makroekonomicheskoy nestabil'nosti / Teoriya y praktika ynstytutsional'nykh preobrazovaniy v Rossyy [Elektronnyy resurs] / V. E. Dement'ev. Выр. 15. – М. : TsЭМУ РАН, 2009. S. 6–21. – Rezhym dostupu: <http://www.cemi.rssi.ru/about>
5. Yvashkovskaya Y. V. Modelirovaniye stoymosti kompaniy. Strategicheskaya otvetstvennost' sovetov dyrektorov / Y. V. Yvashkovskaya. – М. : YNFRA-M, 2011. – 430 s.
6. Ihnat'yeva I. A. Korporativne upravlinnya / I. A. Ihnat'yeva, O. I. Harafonova ; Kyiv. nats. un-t tekhnolohiy ta dyzaynu. – К. : KNUTD, 2010.
7. Klimova O. I. Ekonomichnyy mekhanizm derzhavnoho rehulyuvannya funktsionuvannya intehrovanykh korporativnykh system : avtoref. dys... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / O. I. Klimova, 2013. – 25 s.
8. Kozachenko A. V. Mekhanyzm strategicheskoho upravleniya krupnymy proyzvodstvenno-fynansovymy systemamy promyshlennosti : Monohrafiya / A. V. Kozachenko. – Donetsk : YЭP NANU, 1998. – 348 s.
9. Kolosok V. M. Metodolohiya rozvytku strategichnoho upravlinnya velykykh promyslovykh pidpryemstv : Monohrafiya / V. M. Kolosok. – Mariupol' : DVNZ “Pryazovs'ky derzhavnyy tekhnichnyy universytet”, 2012. – 245 s.
10. Pappye Y., Halukhyna Y. Rossyyskyy krupnyy byznes: pervyye 15 let / Y. Pappye, Y. Halukhyna // Ekonomicheskyye khroniky 1993–2008 hh. – М. : HU VShЭ, 2009.
11. Pylypenko A. A. Orhanizatsiya upravlinnya intehrovanykh strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv : monohrafiya / A. A. Pylypenko, I. V. Yaroshenko. – Kh. : INZhEK, 2007. – 152 s.
12. Polonskiy S. Yu. Strategicheskoye upravleniye prybyl'nym rostom korporatsiy v uslovyakh ynstytutsional'noy ekonomiyu : monohrafiya / S. Yu. Polonskiy. – SPb. : ASU, 2007.
13. Yukhnovs'ka Yu. O. Rozvytok intehrovanykh korporativnykh struktur v mashynobuduvanni : avtoreferat dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Yu. O. Yukhnovs'ka ; Klasych. pryvat. un-t. – Zaporizhzhya : 2011. – 20 s.
14. Динамичные предприятия – самые активные участники сделок M&A. Mezhdunarodnoye Yssledovaniye Byznesa Hrant Tornton 2014 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [.http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2014](http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2014)
15. Korporativne upravlinnya [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.dtek.com/uk/about-us/corporate-governance>
16. Ofitsiyyny sayt hrupy System Kapytal Menedzhment [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [www.scm.com.ua](http://www.scm.com.ua)
17. Ofitsiyyny sayt DK Ukroboronprom [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukroboronprom.com.ua/>
18. Ofitsiyyny sayt korporatsiy “Yndustrial'nyy Soyuz Donbassa” [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.isd.com.ua>.
19. Ofitsiyyny sayt EVRAZ Hrup [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.evraz.com>.
20. Ofitsiyyny sayt Smart-kholdynh [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.smart-holding.com>

Надіслана/Written: 29.05.2014 р.

Надійшла/Received: 1.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. В. В. Лук'янова