

прибутку, подолання корпоративних конфліктів та виникнення синергетичного ефекту. Розкриття системи кваліфікаційних ознак ІБС сприяє орієнтації до визначення стратегічних аспектів інтеграційного процесу та адаптовану до виділення форм структурування відносин власності й моделей створення та порядку формування ІБС.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зайдель Х. Основы учения об экономике: Пер. с нем. [Текст] /Х. Зайдель, Р. Темен – М. : «Дело ЛТД», 1994.– 400 с.

2. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: Стратегия и тактика трансформации бизнеса. [Текст] /Ю.В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001.– 244 с.

3. Иванова Т.Ю. Теория организации [Текст] /Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – СПб. : Питер, 2004.– 269 с.

4. Ильин М.С. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. [Текст] /М.С. Ильин, Г.А. Тихонов. – М. : Альпина Паблишер, 2002 – 287 с.

5. Кизим Н.А. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира. [Текст] /Н.А. Кизим, В.М. Горбатов – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005.– 216 с.

6. Международный менеджмент. [Текст] /Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.Н. Баркана, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзеля. – СПб. : Питер, 2000.– 624 с.

7. Мильнер Б.З. Теория организации. [Текст] /Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА– М, 2002.– 480 с.

8. Михайлов Н.И. Правовая организация финансово-промышленных групп в России: состояние и перспективы. [Текст] /Н.И. Михайлов – М. : Вольтерс Клувер, 2005.– 392 с.

Аннотация. Рассмотрены способы интеграции корпоративных структур, типы концентрации формы построения интегрированных бизнес – структур и подходы относительно осуществления организации формирования интегрированных бизнес – структур.

Ключевые слова: интеграция, концентрация капитала, интегрированная бизнес-структура, интеграция корпоративных структур.

Summary. The considered methods of integration of corporate structures, types of concentration of form of construction of integrated business – structures and approaches in relation to realization of organization of forming of the integrated businesses.

Keywords: integration, concentration of capital, integrated business, integration of corporate structures.

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 334.758.4

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

Павловская И.Г., к.э.н. (ДонНТУ)

Розглянуто концепцію стратегічного планування, що формується з набору управлінських рішень, побудованих у логічну послідовність: «корпоративна місія-система цілей - система стратегій». Традиційний підхід до створення алгоритму стратегічного планування заснований на ряді послідовних етапів прийняття стратегічних рішень. Систематизація даних рішень дозволяє визначити структуру стратегічного планування.

Ключові слова: *інтегровані структури, стратегічне планування, бізнеси-ресурси, стратегічні рішення, корпорації, конкурентоздатність, зовнішнє середовище, організаційно-виробничі структури.*

Постановка проблеми. Любая целенаправленная деятельность предполагает предварительное составление конкретного плана действий с целью последующего решения не менее конкретного круга задач. В связи с чем, можно утверждать, что планирование является естественной необходимостью и неотъемлемой частью, своего рода, естественным законом осуществления процесса труда как такового. Учитывая современные тенденции мировой экономики, проявляющиеся в обострении конкурентного противостояния, такой план должен отражать стратегический характер действия предприятия, нацеленность на удовлетворение социальных потребностей общества.

На современном этапе развития, проводимая отечественными предприятиями активная политика овладения рынком, требует коренной перестройки модели управления экономической и хозяйственной деятельности. Постановка масштабных и комплексных задач корпоративного развития вынуждает управляющий персонал к более точному обоснованию целей и приоритетных направлений деятельности, определению стратегий и способов её реализации. В отечественной и зарубежной практике подобные задачи решают на основе принципов стратегического планирования, учитывающих реальные условия рыночной экономики.

Таким образом, актуальность выбранной темы определяется необходимостью дальнейшего развития методических подходов к обеспечению процесса стратегического планирования, на предприятиях с интегрированной организационно-хозяйственной структурой.

Анализ последних исследований и публикаций. Всестороннее исследование научных публикаций, дает основание утверждать, что зарубежные и отечественные ученые продолжают развивать теорию эволюционной концепции стратегического планирования. Логическим продолжением в этих работах является формирование новых подходов к созданию алгоритма стратегического планирования, основанного на ряде последовательных этапов принятия стратегических решений. Систематизация данных решений позволяет определить структуру стратегического планирования, состоящую из концепции и цикла планирования.

Существующие методические разработки процедур стратегического планирования принадлежащие, как зарубежным, так и

отечественным ученым среди которых: И.Ансофф, У.Кинг, Д.Клиланд, Вольфганг Осадник, Лукашевич В.В., Новицкий Е., Третьякова Е. и др., основаны на принципиальных подходах, среди которых, рациональность и системность являются исходными положениями процесса планирования. Однако эти исследования требуют дальнейшего развития в этом направлении.

Целью статьи является, создание практических подходов позволяющих оптимизировать решение комплексных задач стратегического планирования, адекватным текущим рыночным требованиям.

Изложение основного материала. Существенными факторами влияния на процесс создания миссии являются качественные параметры, характеризующие социальные и психологические сферы производственных отношений, бизнес-ресурсы, творческий потенциал персонала, уровень коммуникационных внутрикорпоративных связей. Применительно к интегрированным корпоративным структурам (ИКС), учитывая её собственные масштабы, процесс стратегического планирования выглядит сложным, методически трудоемким процессом. Поэтому, крайне важно на ранних стадиях планирования дать полную оценку воздействия данных факторов на реализацию корпоративных интересов компании, отраженных в миссии. Формирование реалистичной модели будущего даст основание для детальной разработки системы целей и стратегий компании. На рис. 1 представлены некоторые факторы, обязательный учет которых необходим для создания корпоративной миссии с оправданным качественным наполнением.

В зависимости от индивидуальных характеристик предприятия, выбор составных компонентов производится на основании собственных предпочтений, которые с высокой долей вероятности могут воздействовать на успешную реализацию корпоративных стратегических целей.

Наиболее конструктивным методом определения оптимального управленческого решения в данном случае следует рассматривать метод экспертных оценок, применяемый в тех ситуациях, когда задача частично или полностью не поддается формализации и не может быть решена с помощью математических методов [1]. Для исследования данных вопросов целесообразно привлекать независимых экспертов, поскольку это позволило бы снизить риск субъективного отношения в ходе анализа.

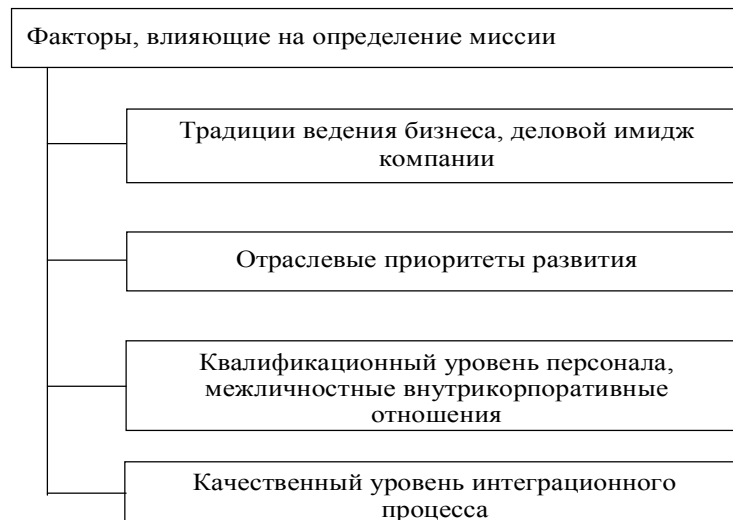


Рисунок 1 - Отдельные показатели необходимые для учета при формировании корпоративной миссии

Анализ разнокачественных критериев, определяющих реалистичное содержание корпоративной миссии, может состоять из следующих этапов:

1. Первичный сбор исходной информации, в качестве которой могут рассматриваться имеющиеся внутренние инструкции, результаты аттестаций персонала, проведенный анкетный опрос и другие аналитические данные.

2. Обработка и анализ данных, выявление неоднородных показателей и нечетких понятий (не имеющих натуральное выражение).

3. Формирование факторов в совокупность близкую по содержательным характеристикам с целью последующего корректного оценивания.

4. Определение единой эталонной оценки качественных дефиниций (разработка словесной модели, характеризующая уровень развития или степень влияния внутрикорпоративных факторов). Например: высокий, низкий, средний.

5. Присвоение каждому качественному параметру соответственные числовые значения. Образование зависимости качественных дефиниций и отвечающих им натуральных показателей на шкале.

6. Оценочный анализ и оформление результатов исследования в комплексном формате с учетом ранжирования степени влияния факторов на реалистичность концепции развития компании.

Данный метод предлагает формализованный подход к процедурам анализа качественных критериев, необходимый, как оправданная основа и неотъемлемая часть для последующего процесса стратегического планирования.

Поиск оправданного выбора целевых установок обусловил возникновение в современной теории стратегии рыночного и

ресурсного подходов. В процессе формирования системы целей, для придания им реалистичного характера, важным моментом является выявление стратегических позиций компании. Интеграция рыночного и ресурсного подходов существенно дополнила методический инструментарий стратегического планирования, позволив адекватно отражать различные факторы конкурентоспособности.

Рыночный подход основывается на взаимосвязи между структурой рынка, рыночным поведением, результатами деятельности. Следовательно, в рамках данной концепции рассматриваются параметры окружающей рыночной среды с точки зрения её привлекательности и перспективы. На основе анализа разрабатываются целевые установки, реализация которых обеспечила бы в будущем занятие лидирующих конкурентных позиций компании в отрасли.

Ресурсный подход предполагает создание конкурентных преимуществ на основании оригинальных ресурсных комбинаций в сферах ключевых компетенций корпорации. Соответственно рассматривается связь «ресурсы - рыночное поведение - результат» [2].

Использование этих подходов не должно быть обособленным, поскольку, выбор приоритетных целей развития осуществляется на основе комплексной модели фактических возможностей. Создание реальных стратегий, а не утопических вариантов развития вероятно при правильной оценке конкурентных позиций и ресурсных возможностей. Применением рыночного и ресурсного подходов, актуально в любых макроэкономических условиях, их активное использование в технологии планирования

отечественными предприятиями будет способствовать повышению качества планов. Сформированные цели оформляются документально, затем проводится ознакомление остальных членов организации.

Из существующих пяти способов создания стратегии, объединенных американским ученым экономистом С.Л.Хартом в единую процессуальную структуру, в практике отечественного управления распространен рациональный способ, основанный на определении высшим звеном стратегических направлений с помощью формальной плановой системы. Остальные члены организации участвуют в работе в роли подчиненных, действия которых, также направляет плановая система.

В тоже время либерализация управления, предоставление самостоятельного права принятия решений руководителям разных уровней, приведет разбалансировки системы управления и утрате исходного замысла интеграционного взаимодействия. Таким образом, в условиях отечественной действительности целесообразно разумное администрирование и сочетание двух подходов: централизованного и децентрализованного. Централизованное управление позволит формировать комплекс общекорпоративных проблем и осуществлять контроль над их решением, децентрализация будет реализовываться на принципах самоуправления, стимулируя инициативу снизу, развивая предпринимательские качества персонала. При этом, используя концепцию С.Л.Харта, для данной модели управления применим интерактивный способ создания стратегии. В основе лежит сознательное и добровольное участие персонала, организация обратной связи в процессе формирования стратегий компании. Роль высшего руководства сводится к координационной деятельности интерактивного согласования интересов различных групп участников, стимулированию процессов самоорганизации и самообучения, созданию организационного потенциала.

Характерной особенностью процесса разработки общекорпоративной стратегической программы является многоаспектность, системность, комплексность. Стратегические программы, составляющие общую совокупность, должны быть взаимоувязаны и сбалансированы по разным направлениям, соподчинены по отношению друг другу, соответствовать общей цели развития. В современной практике стратегического планирования для интегрированных структур приемлемым является сценарный подход в прогнозировании ситуаций, на основе которых составляются альтернативные варианты стратегических программ действий. Из наиболее приоритетных объектов, практика

корпоративного управления выделяет стратегии производства и реализации продукции, стратегии инвестиционного и инновационного развития, организационно-социальную стратегию. При этом в современных условиях экономики, руководством отечественных предприятий основной акцент переносится на выполнение стратегий производства и реализации продукции, которые ориентированы на решение проблем в сфере функционирования во внешней среде. Остальные стратегии, входящие в совокупность предпринимательских стратегий рассматриваются в качестве вспомогательных, реализация которых обеспечивает воздействие на внутрикорпоративную среду и, по мнению, большинства руководителей не являются судьбоносными. Такое отношение со стороны управляющего звена обусловлено устаревшими представлениями, наследованными от прежней системы хозяйствования, где центральное место занимали решения производственных задач. Следовательно, изменение управленческих мировоззрений является первоочередным и актуальным процессом при разработке стратегических программ и соответственно, как результат, придание каждой программе в процессе реализации статуса значимой.

Современный процесс разработки тактических и оперативных планов не поменял своей сути и поэтому не претерпел существенных изменений с переходом на новое качество управления. Он хорошо знаком плановым отделам, за исключением необходимости согласования и увязки с маркетинговой концепцией, определяющей прогнозные показатели увеличения рыночной доли и соответственно роста объемов сбыта на текущий период времени. Разработка тактических и оперативных планов должна начинаться с производственных подразделений, поскольку, реализация намеченного стратегического курса требует определенного ресурсного обеспечения. Как отмечается в специальной литературе, риски в стратегическом планировании зависят от реалистичности оценок потенциальных финансовых потоков корпорации и роста текущей рентабельности, поэтому актуальной является балансировка доходных и расходных частей плана с разбивкой на определенные плановые периоды времени, установленные внутрикорпоративным регламентам [3].

Ключевой проблемой управления стратегическим планированием на уровне корпоративного руководства стало своевременное реагирование на непредсказуемые события внешней и внутренней среды, влекущие последствия в развитии предприятия и изменения в плановых экономических показателях [4]. На большинстве отечественных предприятий

управление носит в основном авторитарный характер. Поэтому, изменения во внутренней среде являются предсказуемыми и ожидаемыми, не требующими мгновенных адекватных реакций. Полной противоположностью является динамика внешней среды.

Процесс экономического реформирования в Украине, растянувшийся на многие годы носит противоречивый характер, не способствующий созданию стабильной рыночной атмосферы. Следствием часто меняющейся внутренней экономической политики является постоянное возникновение внешних угроз, нейтрализация которых требует от руководства напряженного внимания. Наиболее чувствительные тенденции для организаций, вызванные изменениями на валютных и сырьевых рынках, снижением платежеспособности, частым регулированием таможенных и налоговых ставок. В данных условиях актуально управление на основе активных управленческих реакций, которое позволит посредством непрерывного мониторинга, а затем ранжирования внешних факторов выявить их влияние на реализацию стратегического плана. В связи с этим целесообразно создание в рамках плановой службы конкретного подразделения, занимающимся не только этой проблемой, но и разработкой решений возникающих стратегических задач в реальном времени. Интегрированное образование обладает определенной инертностью в силу своих масштабов. Выявление угроз должно осуществляться непрерывно и своевременно вносить корректировки в стратегический план. Поскольку управление стратегическим планом сосредоточено на двух направлениях: управление по целям (текущие задачи); управление по программам (стратегические задачи), то с учетом изложенного концепцию быстрого реагирования необходимо применять к управлению на разных уровнях.

Результат успешного процесса реализации стратегического плана корпоративными объединениями определяются позитивным влиянием внешней, а также соответствующими изменениями внутренней среды, которые во многом зависят от наличия эффективного

организационно-экономического механизма управления отвечающего данной системе стратегий и организационной структуры предприятия в целом. Таким образом, одним из инструментов реализации стратегических планов является реформирование производственных, организационных структур, систем управления и форм собственности. Свидетельством понимания необходимости и первоочередности этих мер объясняется высокая активность проведения процессов реструктуризации украинскими предприятиями.

Выводы. Процессы модернизации стратегического планирования строго увязываются с эволюционными этапами развития организации. Изменение приоритетов в управлении влечет качественные перемены в системе планирования. Учитывая исключительный опыт и значительные научные наработки в области исследования процессов стратегического планирования оптимальный выбор отдельных направлений реформирования необходимо начинать с проектирования оценочного режима качественных показателей, характеризующих организационно-экономическую эффективность стратегического плана.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах. / В.В. Лукашевич - М.: Изд. Экзамен, 2003.- 224с.
2. Вольфганг Осадник Значение интеграции рыночного и ресурсных подходов для стратегического управления предприятием / Вольфганг Осадник // Проблемы теории и практики управления.-2009.-№4.-с.80-86
3. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодиверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АКФ «Система» / Е. Новицкий // Российский экономический журнал. - 2009. - №8. - с.72-78
4. Третьякова Е. Оценка системы корпоративного управления: методика анализа / Третьякова Е. // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 1. - С.90 - 97.

Аннотация. Рассмотрена концепция стратегического планирования, которая формируется из набора управленческих решений, выстроенных в логическую последовательность: «корпоративная миссия-система целей - система стратегий». Традиционный подход к созданию алгоритма стратегического планирования основан на ряде последовательных этапов принятия стратегических решений. Систематизация данных решений позволяет определить структуру стратегического планирования.

Ключевые слова: интегрированные структуры, стратегическое планирование, бизнес-ресурсы, стратегические решения, диверсифицированные корпорации, конкурентоспособность, внешняя среда, организационно-производственные структуры.

Summary. Conception of the strategic planning, which is formed from a set of administrative decisions, ranged in a logical sequence, is considered: «the corporate mission-system of aims is the system of strategies». The traditional going near creation of strategic scheduling algorithm is based on the row of the successive stages of acceptance of strategic decisions. Systematization of these decisions allows to define the structure of the strategic planning.

Keywords: computer-integrated structures, strategic planning, business-resources, strategic decisions, diversified corporations, competitiveness, external environment, organizational-production structures.

*Рецензент д.э.н., профессор ИЭП НАН Украины Булеев И.П.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Елагин Ю.В.*

УДК 338.124:656.2

ЗАЛІЗНИЧНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Толстова А.В., к.е.н., асистент (УкрДАЗТ)

В статті розглянута роль залізничного транспорту України як основи економічної безпеки країни, досліджено можливі загрози зниження рівня економічної безпеки в умовах реформування галузі.

Ключові слова: економічна безпека країни, залізничний транспорт, реформування, загроза, національні інтереси.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сьогодні в умовах інтеграції України до світового господарства важливого значення набувають вирішення питань гарантування економічної безпеки, дотримання національних інтересів як країни в цілому, так і окремого вітчизняного виробника. Забезпечення економічної безпеки, в першу чергу, пов'язано з вирішенням правових, економічних задач, з захистом економічних інтересів та прав власності держави та суб'єктів економічної діяльності (підприємств, організацій).

Вплив глобалізації на міжнародну економічну безпеку не міг не торкнутися України, тому одним із основних завдань нашої держави є економічне відродження. Проте, зміни в економіці країни визначили виникнення кризових явищ та загроз для діяльності підприємств різних галузей. Необхідність забезпечення та дотримання належного рівня економічної безпеки країни зумовлюється наявністю завдання забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей діяльності кожного сектору економіки країни. Саме тому, в умовах ринкових відносин, коли держава вже не несе відповідальність за результати фінансово-економічної діяльності підприємств, забезпечення та управління економічною безпекою як кожного сектору економіки країни, так і окремого підприємства стає однією з найважливіших завдань їх ефективного функціонування та подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань економічної безпеки країни, виявленню можливих загроз та шляхів забезпечення присвячено багато робіт вітчизняних вчених серед яких: А.О. Крамаренко, В.О. Ткач, В. Ю. Єдинак, І.Г. Мішина та інші [1-4].

Проблеми ефективного функціонування залізничного транспорту, як стратегічної галузі країни, його конкурентоспроможності та питанням його реформування в сучасних умовах господарювання присвячені роботи таких видатних вчених як Дикань В.Л., Бараш Ю.С., Г.М. Кірка, М.В. Макаренко, Г.Д. Ейтутіс [5-9]. Однак, залишається не дослідженими питання ролі залізничного транспорту в структурі економічної безпеки країни.

Метою статті є визначення місця залізничного комплексу в забезпеченні економічної безпеки країни в умовах реформування галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах інтеграції України до світового господарства особливо важливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені, належного рівня її соціально-економічного розвитку, досягнення якого неможливе без забезпечення належного рівня економічної безпеки країни.

Під економічною безпекою країни варто розуміти такий стан економіки, при якому забезпечується захист національних інтересів; який характеризується стійкістю до негативних зовнішніх