

## ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 658.512.3

DOI: 10.15587/2313-8416.2017.95523

**РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ**

© М. О. Науменко

*В статті розглянуто особливості організації стратегічного управління інтегрованими об'єднаннями суб'єктів господарювання. Запропоновано використання у якості орієнтирів стратегічного розвитку інтегрованого утворення максимізацію прояву інтеграційних та синергетичних ефектів. Розроблено агреговане представлення модельного базису стратегічного управління інтегрованими об'єднаннями підприємств, розподіленого в рамках перспектив збалансованої системи показників*

**Ключові слова:** стратегічне управління, суб'єкти господарювання, система показників, моделювання, збалансована система показників

**1. Вступ**

Ефективне управління сучасними суб'єктами господарювання уявляється можливим лише за умови врахування сучасних тенденцій розвитку світового економічного середовища. Провідною тенденцією функціонування сучасних суб'єктів господарювання на сьогодні є їх розвиток в інтеграційному ланцюжку, внаслідок чого утворюються так звані інтегровані корпоративні структури (ІКС).

Такі структури надають можливість забезпечити ефективний розвиток кожного підприємства чи організації, які входять до їх складу, створити умови для плідної співпраці підприємств в рамках ІКС. Стратегічне управління інтегрованими корпоративними структурами дозволить окреслити найбільш вагомні напрями їх функціонування та розвитку, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню іміджу кожної організації, що входить до складу ІКС, у конкурентному середовищі. Оптимальним чином формалізувати цей процес дозволить розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами, внаслідок чого значно спрощується прийняття рішень системою менеджменту.

Вказані аспекти доводять актуальність тематики дослідження з розробки моделей стратегічного управління ІКС.

**2. Літературний огляд**

В роботі [1] Г. Мінцбергом запропонований підхід до розуміння сутності стратегічного управління та інструментів організації такого управління. Проблеми розвитку суб'єктів господарювання в інтеграційному ланцюжку розглянуті в роботі [2]. Збалансована система показників для оцінки ефективності роботи ІКС є обґрунтованою в роботі [3]. Спе-

цифіка використання цієї збалансованої системи показників проаналізована в роботі [4]. Стратегічні ланцюги створення вартості проаналізовані у дослідженні [5]. Основні школи стратегій досліджено в роботі [6]. Питання стратегічної інтеграції підприємств розглянуті в роботі [7]. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління запропоновані у дослідженні [8]. Особливості розробки економіко-математичних моделей еволюційного розвитку у дослідженні [9]. Питання управління клієнтською лояльністю в умовах інтегрованих корпоративних структур піднімаються в праці [10].

В результаті аналізу спеціалізованої літератури виявлено вельми актуальне значення проблематики стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами. Але літературні джерела не містять системного аналізу моделювання стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами.

**3. Мета та задачі дослідження**

Мета дослідження – моделювання стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами.

Для досягнення мети були поставлені наступні задачі:

- аналіз напрямків формалізації процесів прояву ефектів інтеграційної взаємодії в рамках перспектив збалансованої системи показників;
- дослідження специфіки процесу організації управління;
- створення модельного базису стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами.

#### 4. Моделювання стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами

В контексті мети дослідження та потреби організації й регламентації взаємодії з новими членами ІКС авторами вводиться ще одна додаткова пропозиція, щодо заміни перспективи "Навчання та розвиток" на "Інституціоналізація взаємодії", що й відображено на рис. 1. По-перше дана пропозиція повністю відповідає вимогам [3, 4] щодо можливості зміни назв перспектив стратегічної карти. По-друге, орієнтація на розвиток інтеграційних ефектів перетворює якість організації взаємодії на певний фактор успіху (KSF), що робить дану пропозицію вельми до речною. Більш того, по-третє, даний підхід дозволяє встановити систему причинно-наслідкових зв'язків з іншими перспективами стратегічної карти, коли параметри життєдіяльності ІКС будуть підпорядковуватись правилам й регламентам взаємодії. При цьому відбудуватиметься й зворотне явище, коли, на-

приклад, технологія утворення певного продукту чи параметри виведення на ринок консолідовано утвореної споживчої цінності змінюватимуть шаблони й паттерни взаємодії учасників ІКС, поступово перетворюючи їх у інституціонально закріплені норми й правила. На думку автора такий підхід є більш вірним, ніж пропозиція [4], щодо трансформування назви перспективи "Бізнес-процеси" на "Складові зацікавлених сторін", оскільки вимоги учасників утвореного в межах ІКС логістичного ланцюга можна прописати під час каскадування цілей та показників клієнтської перспективи.

Розвиваючи подану на рис. 1 схему слід наголосити, що організація стратегічного управління ІКС, орієнтованого на розвиток означених інтеграційних ефектів вимагає формування відповідного модельного базису (формалізується множиною моделей {M}) та додержання певних особливостей саме організаційного процесу.

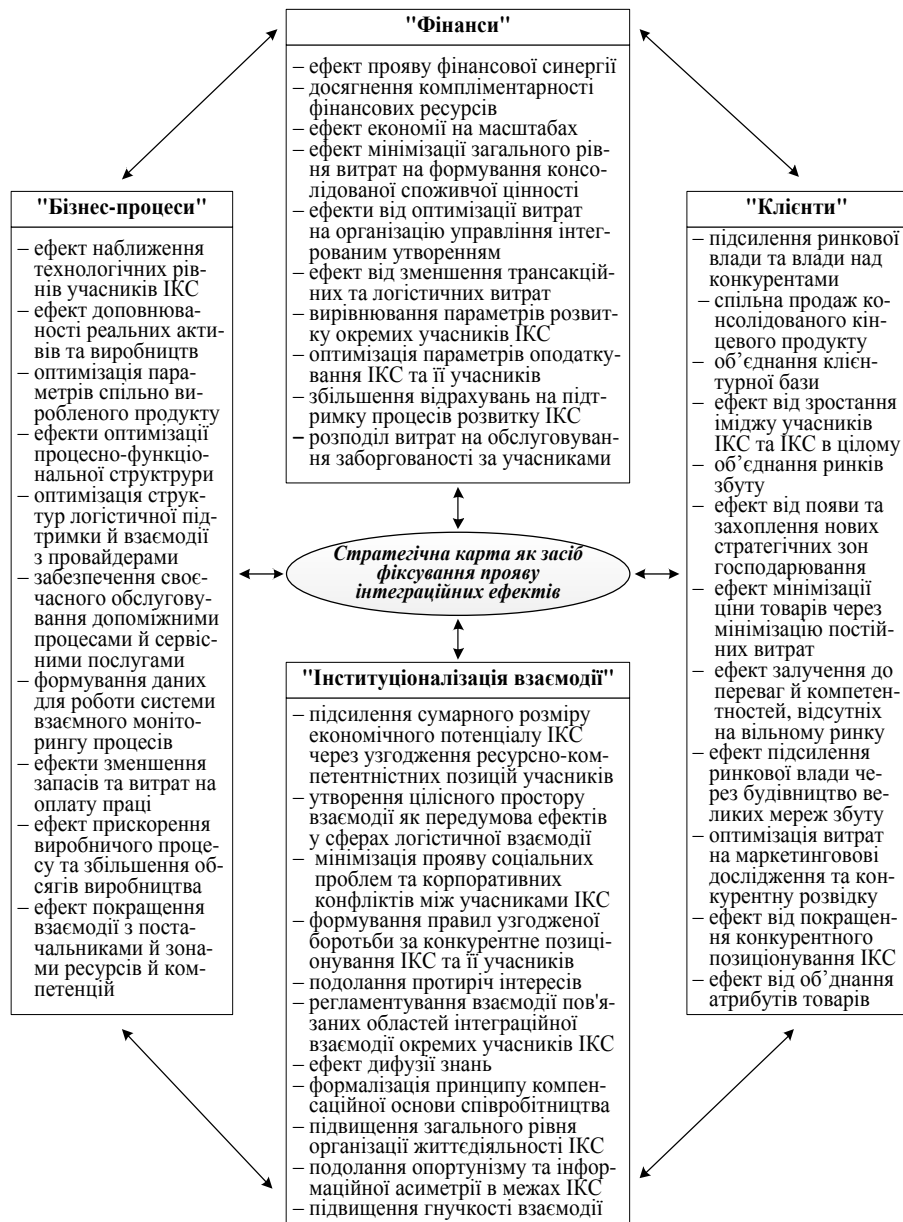


Рис. 1. Напрямки формалізації процесів прояву ефектів інтеграційної взаємодії в рамках перспектив збалансованої системи показників

Процес організації управління в загальному вигляді передбачає:

– регламентування підходів й правил ідентифікації суб'єкта управління (особи що приймає стратегічні рішення за всіма рівнями архітектурної побудови ІКС) та об'єкта спрямування управлінського впливу (визначення підходу до структурування процесів взаємодії учасників ІКС). В контексті формування означеного модельного базису передбачається формування множини моделей формування суб'єктів та об'єктів управління ІКС  $\{M_{\text{ФСО}}\}$ ;

– формалізацію організаційно-комунікаційної взаємодії учасників ІКС та формування системи ролей й функцій з їх розподілом між конкретними виконавцями (задається моделями організації розподілу ролей й функцій  $\{M_{\text{РРФ}}\}$ );

– утворення системи контурів позитивних та від'ємних зворотних зв'язків, які забезпечуватимуть реалізацію управлінського впливу (зворотні зв'язки, орієнтовані на додержання обраної траєкторії розвитку ІКС та її учасників). Також ці системи контурів сприяють підсиленню прояву визначених на рис. 1 інтеграційних ефектів (підсилення ефектів відбуватиметься через підтримку позитивних зворотних зв'язків). Даний елемент організаційного процесу розкривається моделями системної динаміки  $\{M_{\text{СД}}\}$  та їх реалізацією засобами імітаційного моделювання;

– формалізацію системи цілеполягання, яка зведеться до визначення узгодженого з власними очікуваннями учасників ІКС консолідованого вектору

цілей інтегрованого утворення, що складатиметься з ортогональних векторів цілей окремих суб'єктів інтеграційної взаємодії (узгодження різноспрямованих цілей за умов BSC розкриватиметься під час процедури каскадування). Задається оптимізаційними моделями звуження зон компромісів  $\{M_{\text{ОЗК}}\}$ , що за своєю сутністю й реалізують встановлення причинно-наслідкових зв'язків BSC;

– створення дієвого набору методів розробки й реалізації управлінського впливу, що передбачатиме формування відповідного механізму управління, орієнтири та важелі спрямування управлінського впливу визначатимуться в межах перспектив стратегічної карти. Реалізація управлінських впливів проводитиметься через взаємодію з системою оперативного управління (задається через  $\{M_{\text{РУВ}}\}$ );

– розбудову інституціоналізованих регламентів реалізації управлінського впливу на окремих учасників ІКС через фіксування орієнтирів узгодженого розвитку в рамках перспектив BSC та консолідації принципів й шаблонів поведінки вхідних до ІКС суб'єктів господарювання (визначається множиною моделей та підходів до реалізації процедур інституціонального проектування, заданих у  $\{M_{\text{ІП}}\}$ ).

З оглядом на означений перелік складових процесу організації стратегічного управління пропонується співвіднести взаємодію моделей, вхідних до  $\{M\}$ , з перспективами стратегічної карти, так як це подано на рис. 2.

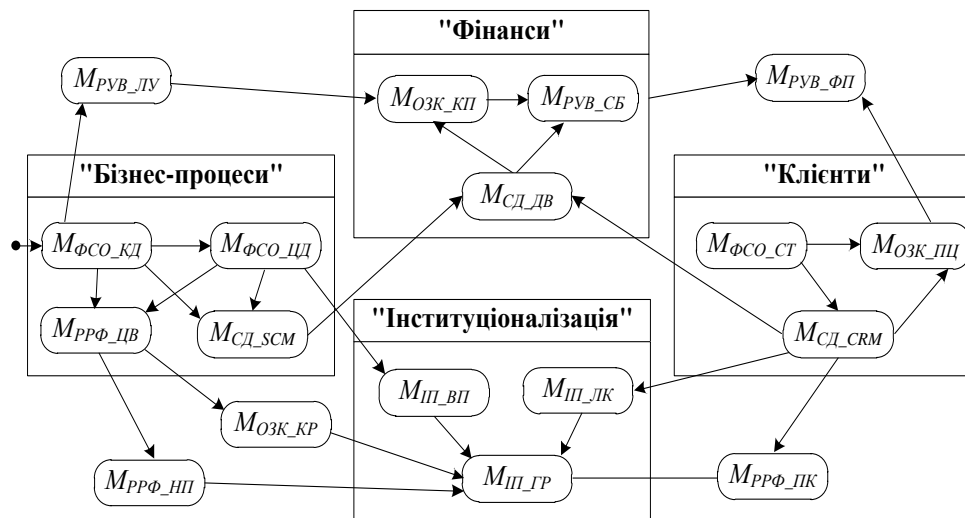


Рис. 2. Модельний базис стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами

Розкриваючи елементи поданого на рис. 2 підходу, наголосимо на доречності виділення моделей, які відбиватимуть вибір підпорядкованості бізнес-процесів ІКС. Саме структурування бізнес-процесів й визначатиме об'єкт управління. Тут доречні моделі позиціонування ІКС в континуумі "концентрація – диверсифікація" ( $M_{\text{ФСО\_КД}}$ ) чи "централізація – децентралізація" ( $M_{\text{ФСО\_ЦД}}$ ). Також слід моделювати взаємодію ІКС з основними стейкхолдерами ( $M_{\text{ФСО\_СТ}}$ ), яка далі визначатиме напрями інституціоналізації взаємодії з ними. Також, в контексті формування простору взаємодії, потрібні моделі визначення ступеню прояву владного

підпорядкування ( $M_{\text{ІП\_ВП}}$ ) та інституціоналізації взаємодії з лояльними клієнтами ( $M_{\text{ІП\_ЛК}}$ ). В сукупності дані моделі визначають процедуру встановлення горизонтів розвитку ( $M_{\text{ІП\_ГР}}$ ) засобами індивідуального планування.

## 5. Результати дослідження та їх обговорення

З точки зору визначення контуру зворотних зв'язків стає доречним застосування моделей ланцюгів постачань (в рамках концепції Supply Chain Management –  $M_{\text{СД\_SCM}}$ , взаємодій з клієнтами (в рамках концепції Customer Relationships Management –  $M_{\text{СД\_CRM}}$ ) та моделей доходів й витрат

( $M_{CD\_DB}$ ). Дані моделі постануть підґрунтям процедур балансування, каскадування и визначення причинно-наслідкових зв'язків. До головних з них віднесемо моделі:

- узгодження атрибутів пропонованої ІКС на ринок цінності з споживачами даної цінності ( $M_{OZK\_III}$ );
- узгодження інтересів носіїв компетенцій та власників ресурсів, потрібних для реалізації таких компетенцій ( $M_{OZK\_KP}$ );
- узгодження внеску у результат діяльності ІКС та параметрів розподілу консолідованого прибутку ( $M_{OZK\_KP}$ ).

Також слід враховувати, що ступінь централізації й диверсифікації визначає як особливості проєкції бізнес-процесів на центри відповідальності ІКС ( $M_{RRF\_CB}$ ), так і внесок окремих центрів відповідальності й учасників ІКС в порядок формування норм й правил ( $M_{RRF\_HP}$ ), які потім становитимуть основу процесу інституціонального проєктування ІКС. В свою чергу саме процес інституціонального проєктування розкриватиме розподіл ролей й функцій ІКС щодо задоволення потреб клієнтів ( $M_{RRF\_DK}$ ) щодо додержання обраних напрямків взаємодії з ними.

Організація стратегічного управління ІКС, як вже наголошувалось вище, вимагає розробки методів реалізації управлінського впливу. Такі методи містяться як в рамках процесу розробки стратегічної карти (наприклад, це методи каскадування параметрів стратегічних ініціатив ( $M_{RUV\_CB}$ ), підкріплені контурами системи стратегічного бюджетування), так і лише базуються на параметрах стратегічної карти, опосередковано впливаючи на них. На рис. 2 такі моделі подано поза межами перспектив BSC. Це, зокрема, моделі логістичного управління ( $M_{RUV\_LV}$ ) та моделі управ-

ління рухом фінансових потоків ( $M_{RUV\_FP}$ ), що надійшли від клієнтів.

Наукова новизна даного дослідження полягає в розробці моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами.

Практичне значення полягає в рекомендаціях менеджменту підприємств стосовно управління інтегрованими корпоративними структурами.

Подальшим напрямком даного дослідження може виступати розроблення методики оцінки ефективності управління інтегрованими корпоративними структурами.

## 6. Висновки

Таким чином, в даному дослідженні були вирішені наступні наукові та практичні завдання:

1. Були проаналізовані напрямки формалізації процесів прояву ефектів інтеграційної взаємодії в рамках перспектив збалансованої системи показників, які дозволяють дозволяє встановити систему причинно-наслідкових зв'язків з іншими перспективами стратегічної карти, коли параметри життєдіяльності ІКС підпорядковуватимуться правилам й регламентам взаємодії.

2. Виконано дослідження специфіки процесу організації управління, що передбачає формалізацію організаційно-комунікаційної взаємодії учасників ІКС та формування системи ролей й функцій з їх розподілом між конкретними виконавцями.

3. Запропоновано модельний базис стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами. Особливий наголос при цьому наділено у виділенні моделей, які відбиватимуть вибір підпорядкованості бізнес-процесів ІКС.

## Література

1. Анохин, П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем [Текст] / П. К. Анохин // Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973. – С. 5–61.
2. Горбатов, В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса [Текст] / В. М. Горбатов. – Х.: ИД "ИНЖЕК", 2006. – 591 с.
3. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
4. Каплан, Р. С. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – М.: ИД "Вильяс", 2006. – 384 с.
5. Коллис, Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход [Текст] / Д. Дж. Коллис, С. А. Монтгомери. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
6. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
7. Пилипенко, А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку [Текст]: монографія / А. А. Пилипенко. – Х.: ВД "ИНЖЕК", 2008. – 408 с.
8. Попов, О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління [Текст]: монографія / О. Є. Попов. – Х.: ВД "ИНЖЕК", 2009. – 360 с.
9. Редько, В. Г. Эволюционная кибернетика [Электронный ресурс]. – 1999. – Режим доступа: <http://www.keldysh.ru/pages/BioCyber/Lectures.html>
10. Collaborative networks: reference modelling [Text] / L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh (Eds.). – New York: Springer, 2008. – 334 p. doi: 10.1007/978-0-387-79426-6

*Рекомендовано до публікації д-р екон. наук, професор Фісун К. А.  
Дата надходження рукопису 08.02.2017*

**Науменко Марія Олексіївна**, доктор філософії економічного напрямку, професор, кафедра менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України, майдан Захисників України, 3, м. Харків, Україна, 61001  
E-mail: [naumenkomariya@yandex.ua](mailto:naumenkomariya@yandex.ua)