

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бурмака Т.М. Оцінка внутрішніх складових розвитку підприємства / Т.І. Алексеева, Т.М. Бурмака // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ», 2012. – Вип. № 19. – С. 117–120.
- Войцеховский В.Б. Оптимизация развития производственных систем / В.Б. Войцеховский. – К.: Наукова думка, 2001. – 137 с.
- Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
- Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / Н.В. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
- Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.
- Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
- Кучин Б.Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. – М.: Экономика, 2000. – 157 с.
- Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
- Отенко И.П. Механизм управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Х.: Изд-во ХГЭУ, 2003. – 220 с.
- Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия: [учебник] / Е.В. Попов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
- Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия / Л.С. Сосненко. – М.: Издательский дом «Экономическая литература» 2003. – 208 с.
- Тодаро М.П. Экономическое развитие: [учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец] / М.П. Тодаро; пер.с англ. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 672 с.
- Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
- Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум; Черк. держ. тех. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – 323 с.
- Экономика предприятия: [учеб. пособие для студ. вузов] / Л.Г. Мельник, А.И. Каринцева, С.Н. Ильяшенко, Е.В. Мишенин, О.Ф. Балацкий. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 637 с. – (Библиотека «Экономическое образование»).

УДК 657.421

Дикань В.Л.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Української державної академії залізничного транспорту

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР

У статті розкрито особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур. Обґрунтований процес розробки набору стратегій для інтегрованих підприємств. Розглянуто та сформульовані принципи діяльності інтегрованих підприємств. З'ясовано типи стратегічних документів які складають інтегровані підприємства.

Ключові слова: стратегія, інтегровані підприємства, типи стратегій, стратегічний набір, стратегічні документи.

Дикань В.Л. ПРОЦЕССЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

В статье раскрыты особенности формирования стратегий деятельности корпоративных интегрированных структур. Обоснованный процесс разработки набора стратегий для интегрированных предприятий. Рассмотрено и сформулированы принципы деятельности интегрированных предприятий. Исследованы типы стратегических документов которые складывают интегрированные предприятия.

Ключевые слова: стратегия, интегрированные предприятия, типы стратегий, стратегический набор, стратегические документы.

Dicanya V.L. PROCESSES OF FORMING OF CORPORATE STRATEGIES INTEGRATED STRUCTURE

The features of forming of strategies of activity of the corporate integrated structures are exposed in the article. A reasonable development of set of strategies process is for the integrated enterprises. It is considered and the set forth principles of activity of the integrated enterprises. The types of strategic documents are found out that fold the integrated enterprises.

Keywords: strategy, integrated enterprises, types of strategies, strategic set, strategic documents.

Постановка проблеми. Сучасна конкурентна боротьба на світових ринках – це боротьба між великими підприємствами, яка здійснюється не лише шляхом активізації безпосередньо виробничої діяльності, а й за рахунок здійснення організаційних перетворень. Об'єктивною реальністю сучасного етапу розвитку підприємств є активізація інтеграційних процесів за рахунок злиття та поглинання, які приводять до значного зростання активів створених об'єднань, збільшення їх частки на ринку, розширення доступу до передових технологій. Активізація процесів інтеграції супроводжується формуванням різноманітних об'єднань підприємств. Найчастіше відбувається створення інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Проблема розвитку корпоративних інтегрованих структур все частіше стає об'єктом наукових досліджень в Україні. Такі питання як систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств розкриваються в роботі І.А. Дибач, В.П. Пильнова виокремлює два основні спонукальні фактори до здійснення злиття та поглинання (зовнішній фактор – полягає в тому, що глобалізація та макроекономічні зсуви, зміни зовнішнього, в тому числі конкурентного середовища, знижують ефективність поточної діяльності підприємства та змушують його до пошуку нових шляхів розвитку; внутрішній фактор – полягає в

прагненні до корпоративної синергії). Так, В.В. Магвеев зазначає, що «розвиток інтегрованих уорпоративних структур є необхідною умовою виживання вітчизняних підприємств як складової частини світової економічної системи» [7]. Переваги та недоліки окремих інтегрованих підприємств досліджуються в роботі К.А. Ковалевської [5] та інших.

Вітчизняні підприємства залишаються фактично поза сучасними інтеграційними та транснаціональними процесами, а це означає, що вони генерують значно менші масштаби виробництва та фінансові можливості порівняно з іноземними підприємствами. Відповідно їх роль у розвитку національної економіки залишається порівняно низькою. Динаміка реальних економічних процесів піднімає актуальність дослідження особливостей розробки в практику стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур.

Метою статті є: дослідження особливостей функціонування та значення інтегрованих структур у національній економіці та особливостей розробки стратегій інтегрованих корпоративних структур.

Основні результати дослідження. Інтегрована корпоративна структура – це група юридичних або господарюючих самосійних підприємств які ведуть сумісну діяльність на основі консолідації активів або договірних відносин для досягнення загальних цілей [2]. Інтегровані структури традиційно поділяють на групи: договірні та статутні [12].

Причин виникнення інтеграційних формувань у сучасних умовах досить багато, основними серед яких на думку Н.К. Доларової та Т.М. Паневник [1] є організаційні (поява великих об'єднань дає більше можливостей для контролю на ринку) економічні (відбувається вирішення проблеми зростання витрат виробництва), технічні (активізується розвиток науково – технічного прогресу), соціальні (покращуються умови праці та її оплати) та інформаційні (з'явилися нові способи передачі інформації). Основними формами інтеграції вітчизняних підприємств є асоціації, корпорації, консорціуми, холдинги, концерни, фінансово-промислові групи, синдикати, картелі, трести, інші. Саме така класифікація визначається Господарським кодексом України та використовується Державним комітетом статистики.

Узагальнюючи діяльність інтегрованих структур, слід відзначити:

- вони створені на базі раніше існуючих підприємств недовгу історію існування;
- виробничі потужності та виробничі процеси є морально та фізично застарілими;
- зосередження активності переважно в сировинному секторі економіки;
- експертна орієнтація діяльності таких підприємств забезпечує основну частку обсягів експорту країни;
- будучи великими структурами в межах національної економіки вони залишаються невеликими і не впливають суттєво на світові ринки відповідних товарів;
- процеси технологічного розвитку залишаються повільними оскільки фінансові можливості є обмеженими.

Тобто фактично ті цілі, які ставляться перед підприємствами до проведення інтеграції на прикладі вітчизняних підприємств, не досягнуті. Головною проблемою вітчизняних об'єднань, є те, що вони були і залишаються фінансово неспроможними брати участь у конкурентній боротьбі зі світовими лідерами. Інтегровані структури є результатом процесів злиття та поглинання. У випадку коли процеси інтеграції но-

сять міжнародний, наднаціональний характер, відбувається формування транснаціональних корпорацій. Одна особливістю формування інтегрованих структур в Україні є те, що процеси інтеграції (злиття та поглинання) відбуваються виключно в межах України з одного боку, вітчизняні підприємства мають досить обмежені ресурси для того, щоб здійснювати операції з придбання компаній за кордоном, а з іншого боку – дуже обмеженою є активність іноземних підприємств, враховуючи низький рівень інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств.

Таким чином, процес формування стратегії це складний процес, який базується на системі інформації про характеристики та умови здійснення підприємством своєї діяльності.

Корпоративна стратегія – це єдина стратегія групи компаній, яка описує зв'язки між елементами системи (дочірніми підприємствами) й відбиває особливості, які притаманні єдиному цілому; – це те, що перетворює корпорацію з набору різних видів бізнесу в єдине ціле [2, с. 199].

Корпоративна стратегія визначає ринкову позицію підприємства. Вона повинна гарантувати, що комбінація бізнесів різних підприємств забезпечить створення доданої вартості для корпорації. Бізнес-стратегія визначає цільові характеристики конкурентних переваг для конкретного бізнесу (підрозділу інтегрованого підприємства). Функціональні стратегії визначають створення чи використання потенціалу ефективності наявних (виокремлених) функцій всередині підприємства (маркетинг, управління персоналом, виробництво, ресурсозабезпечення).

Виникла реальна потреба змін зв'язків між корпораціями та суспільством через формування стратегії, яка б забезпечувала підвищення соціальної легітимності компанії. Суспільство хоче бачити соціально-відповідальну організацію, а не лише установу, що займається мобілізацією ресурсів з метою створення багатства і переваг для зацікавлених осіб.

Стійкість корпоративної продуктивності вимірюється через економічний, соціальний та екологічний вплив компанії і пов'язаної задоволеності зацікавлених сторін. Стійкість діяльності корпорації повинна проявлятися у:

- економічному ефекті (стійкі процеси створення багатства на глобальному, національному та місцевому рівнях, а також характеристики людського капіталу);
- соціальних наслідках (забезпечення захисту прав людини, формування сталих трудових відносин, збільшення витрат на охорону здоров'я та безпеку, забезпечення регіонального розвитку та вирішення інших проблеми громади);
- зміні впливу на навколишнє середовище (зменшення викидів і відходів компанії).

Перехід до стратегії корпоративної відповідальності, демонстрація підприємством бажання працювати прозоро відповідно до міжнародних договорів це і є механізм підвищення вартості підприємства.

Крім того, інтегровані підприємства є результатом реалізації такого виду стратегії як інтеграційна стратегія. Прийняття рішення підприємством про здійснення інтеграції відноситься однозначно до стратегічних. І тому можна стверджувати, що інтеграція, яка в результаті призводить до створення або до розширення масштабів діяльності існуючого інтегрованого підприємства має стратегічне значення.

Стратегії інтеграції (дезінтеграції) також слід розглядати як підтримуючі загальної стратегії. Ці стратегії для інтегрованих підприємств мають важливе

значення та є допоміжними загальної стратегії. На основі узагальнення підходів, викладених у науковій літературі [3; 9] пропонуємо наступне визначення: Стратегія інтеграції – це система довгострокових цілей розвитку підприємства за рахунок здійснення операцій з придбання цілісних майнових комплексів та формування на цій основі нових бізнес-можливостей, які можуть бути створені за рахунок об'єднання ресурсів, поширення передового досвіду тощо.

Стратегічна значимість інтеграції, яку здійснюють підприємства, зумовлена особливостями глобальної конкуренції, оскільки відбувається зменшення кількості підприємств – учасників конкурентної боротьби та перехід її на інший рівень розвитку. Відповідно в окремих галузях умовою збереження підприємства як активного учасника конкурентної боротьби є його укрупнення, а найпростіше це зробити за рахунок інтеграції подібних майнових комплексів.

Виходячи зі змісту довгострокової корпоративної стратегії розвитку формулюються бізнес-стратегії підрозділів інтегрованого підприємства.

Бізнес-стратегії підрозділів є синхронізованими за кількісно-якісними характеристиками цілей. Вибір змісту бізнес-стратегій відбувається виходячи з того, якими є ключові бізнес-драйвери в галузі, де функціонує підрозділ. Цільові характеристики бізнес-стратегії полягають у тому, щоб [8]:

- мати гарні бренди та репутацію;
- мати та підтримувати міцні ринкові позиції;
- бути надійним роботодавцем;
- мати довіру фінансових ринків та збільшувати вартість бізнесу для акціонерів;
- бути інноватором у створенні нових видів продукції та нових ринків.

Розширення змісту загальної стратегії розвитку інтегрованих підприємств суттєво впливає на зміст функціональних стратегій, які формують її підтримку. Так, кожне інтегроване підприємство зважаючи на внутрішній потенціал та акценти діяльності формує свій стратегічний набір, який представлений комбінаціями і раніше існуючих функціональних стратегій та відносно сучасніших.

Виходячи з цього основними підтримуючими стратегіями стають: стратегія управління знаннями, стратегія взаємодії з навколишнім середовищем, стратегії, що базуються на ресурсах, стратегії організаційних змін, мережеві стратегії.

Особливого значення має процес розробки набору стратегій для інтегрованих підприємств оскільки:

по-перше, інтегровані підприємства є складними структурами і ефективність функціонування всіх складових значною мірою залежить від системності формування загальної стратегії;

по-друге, вони концентрують значні обсяги ресурсів і їх розміщенням має високий рівень ризикованості та відповідальності для всіх структурних підрозділів.

Масштаби діяльності окремих інтегрованих підприємств суттєво відрізняються і це суттєво впливає на зміст їх стратегій. Узагальнивши підходи до розробки стратегій досліджуваними інтегрованими підприємствами пропонуємо розрізняти наступні види стратегій у відповідності з видом інтегрованих підприємств:

- стратегії інтегрованих підприємства, які являють собою транснаціональні корпорації;
- стратегії інтегрованих підприємства, які зосереджують свою діяльність в межах окремих національних економік зі здійсненням обмежених обсягів експорту.

Питання організації процесів розробки стратегії інтегрованого підприємства розкриваються як у зарубіжній [10; 12; 13; 14], так і у вітчизняній літературі [5].

Найбільш точно процес розробки стратегії інтегрованого підприємства складаються з восьми етапів.

На початковому етапі (0) відбувається відбір чітких та практичних завдань. Перший етап передбачає проведення стратегічного аналізу, який передбачає накопичення даних у межах трьох основних сфер: глобальне середовище, взаємопов'язані галузі, саме підприємство. На другому етапі, відбувається визначення місії компанії, яка може бути переглянута або змінена відповідно до поточної ситуації, які формулюють основу майбутніх стратегій.

На третьому етапі відбувається формулювання корпоративної стратегії, яка оцінюється відповідно до критеріїв привабливості галузі та конкурентних переваг.

Четвертий етап включає розвиток бізнес-стратегій підрозділів інтегрованого підприємства.

На п'ятому етапі розробляється функціональні стратегії. Шостий етап включає планування та здійснення заходів щодо розробки стратегічної програми дій.

Сьомий етап передбачає додаткову оцінку стратегій та програми їх втілення.

Восьмий етап передбачає розробку та затвердження стратегічних документів.

Відповідно до етапів процесу формування стратегії чи стратегічного набору відбувається формування 5 типів стратегічних документів: виклад місії, корпоративна стратегія, бізнес-стратегії, функціональні стратегії, програма імплементації стратегій. Вони відображають наступні ключові положення: найважливіші цілі та цінності, ринкові позиції, пропозиції щодо формування конкурентних переваг, ресурси та процеси щодо формування конкурентних переваг, заходи щодо здійснення.

Для підведення теоретичної основи під процеси розробки стратегії підприємства пропонуємо сформулювати стратегічні принципи діяльності інтегрованого підприємства, втілення яких надасть цим процесам ознак системності:

- знаходження оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією всіх внутрішніх процесів функціонування інтегрованого підприємства;
- досягнення найвищої продуктивності ресурсів на основі їх комплексного використання;
- зменшення витрат взаємодії;
- перенесення позитивного досвіду в усіх сферах від товару до товару, від бренду до бренду, від підрозділу до підрозділу;
- створення інтегративної цінності в усіх розуміннях.

З метою укрупнення масштабів діяльності поступово починають застосовувати механізм інтеграції шляхом формування об'єднань різних видів.

Висновок. Таким чином, створення і функціонування інтегрованих корпоративних структур є однією із складових, що визначають спрямованість сучасного розвитку ринкової економіки. Проведені дослідження надали можливість розкрити особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур на сучасному етапі їх розвитку. Процес розробки стратегії носить багаторівневий характер, а отже виникає потреба в розробці стратегічного набору та у формуванні структурованої економічної інформації.

А отже, стратегія для корпоративної інтегрованої структури являє собою не лише сукупність цілей та перспектив, принципів поведінки та положень, а й перелік стратегічних документів, зміст яких дає можливість забезпечити комплексність та системність процесу реалізації стратегій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. [5-е изд. / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова]. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. – М.: ЭЛВОИС-М, 2004. – 464 с.
3. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.
4. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. (Серия «СКОЛКОВО»).
5. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – [монографія]. – Х.: ВД «НЖЕК», 2007. – 152 с.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [учебник для вузов]. – Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [навчальний посібник]. – К.: КНЕУ, 1999 – 384 с.
9. Burgelman Robert A., Doz Yves L. The Power of Strategic Integration Management Review 2001 [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-strategic-integration>.
10. Chandler Alfred D., Jr. Integration and Diversification as Business Strategies-An Historical Analysis Business and Economic History, Second Series, Volume Nineteen, 1990. – P. 65-73.
11. Collis D.J., Montgomery C.A. Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review, May/June 1998. – P. 72.
12. Grünig R. Developing International Strategies / Dirk Morschett. Springer Science & Business Media, 2012 – Business & Economics – 368 p.
13. Grünig R. Process-based Strategies Planning / R. Grünig, R. Kühn. Springer – Verlag Berlin Heidelberg, 2001. – 315 pages.
14. Katsoulakos T. Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework / T. Katsoulakos, Y. Katsoulacos // Corporate Governance. – 2007. – Vol. 7. – NO 4. – P. 355-369.

УДК 330.3:63

Дьяконова С.Ю.
аспірант

Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена оцінці ефективності інвестицій сільськогосподарських підприємств. На основі проектного аналізу систематизовані теоретичні та методичні положення задач оцінки показників, які враховують особливості сільськогосподарських підприємств. Дана методологія підтверджує необхідність здійснення подальших досліджень підходів, методів управління процесом інвестування підприємств з метою визначення інвестиційно привабливих об'єктів реальних капіталовкладень.

Ключові слова: ефективність, інвестиції, сільськогосподарські підприємства, аналіз показників ефективності.

Дьяконова С.Ю. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена оценке эффективности инвестиций сельскохозяйственных предприятий. На основе проектного анализа систематизированы теоретические и методические положения задач оценки показателей, учитывающих особенности сельскохозяйственных предприятий. Данная методология подтверждает необходимость осуществления дальнейших исследований подходов, методов управления процессом инвестирования предприятий с целью определения инвестиционно привлекательных объектов реальных капиталовложений.

Ключевые слова: эффективность, инвестиции, сельскохозяйственные предприятия, анализ показателей эффективности.

Diakonova S.Yu. INVESTMENT PERFORMANCE INDICATORS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Article is devoted to evaluating the effectiveness of investments of agricultural enterprises. Based on the project analysis systematized theoretical and methodological problems of assessing the situation indicators, taking into account the characteristics of the agricultural enterprises. This methodology supports the need for further research approaches, methods of process control investment companies to identify attractive investment objects of real investment.

Keywords: efficiency, investment, agricultural enterprises, an analysis of performance indicators.

Постановка проблеми. Питання ефективності інвестицій є ключовими для виду економічної діяльності. Невизначеність майбутніх умов виробництва та їх постійна зміна, наявність значних ризиків, необхідність залучення різноманітних ресурсів, а також конкурентна боротьба та інші чинники, зумовлюють складність питань ефективності вкладень для вивчення. Проте розглядати їх необхідно у всіх випадках, оскільки відсутність ефективності може призвести до повної або часткової втрати бізнесу. У зв'язку із зазначеним, на практиці доцільно використовувати

різноманітні методи та підходи до визначення ефективності інвестицій, що враховують, зокрема, особливості сільськогосподарського виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні погляди на проблему інвестування розвитку суспільного виробництва продукції сформулювали: Дж.М. Кейнс, Ф. Кене, К.Р. Макконнелл, В. Петті, А. Сміт, М.І. Туган-Барановський, А. Тюро, зокрема стосовно природних факторів – С.А. Подолинський, М.Д. Руденко та інші. Вагомий теоретичний внесок у розроблення загальних питань