

ОИС с помощью модифицированного средньюагового метода и методические положения установления цены.

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, стоимостная оценка, права, актив, стоимость, объект интеллектуальной собственности, методы оценки.

The sequence of the stage of the use of method of determination of cost of OIP by the modified средньюагового method and methodical positions of establishment of price is in-process resulted.

**Keywords:** intellectual property, valuation, law, equity, cost, intellectual property, valuation methods.

УДК 334.716

**В.М. КОЛОСОК**, д-р екон. наук, проф., Приазовський державний технічний університет, Маріуполь;

**К.М. ДРОБОТІНА**, аспірант, асистент, Приазовський державний технічний університет, Маріуполь

## **РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ІНТЕГРОВАНИХ ХОЛДИНГІВ**

У статті аналізуються сучасні тенденції розвитку українських вітчизняних підприємств. На підставі вивчення існуючої теорії стратегічного управління запропоновано тлумачення поняття стратегічне управління промислового підприємства у складі холдингу. Наведено теоретико-методологічні основи розвитку механізму стратегічного управління промислових підприємств у складі інтегрованих холдингів.

**Ключові слова:** стратегічне управління, промислове підприємство, вертикально-інтегрований холдинг.

**Вступ.** Глобалізація світового ринку товарів, послуг, капіталу та праці впливає на системні перетворення в українській економіці, які характеризуються посиленням економічної інтеграції між підприємствами і транснаціональними компаніями та корпораціями.

В промисловому секторі України інтеграція виявляється як в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, так і в сумісному використанні фінансових ресурсів, об'єднанні капіталів вугільних, гірничорудних, металургійних, трубних, метизних підприємств та ін. Тенденція об'єднувальної активності існує як усередині окремих галузей промисловості України, так і на міжгалузевому рівні.

Протягом 1999-2004 рр. в Україні фінансово-промислові групи утворювалися на базі роздержавлення власності при неврегульованому інституційному статусі підприємств. Передумовою для об'єднання акціонерного капіталу металургійних підприємств України з крупними корпоративними транснаціональними структурами є складні технологічні ланцюги виробництва, глобалізація світової економіки, посилення конкуренції. Прагнення інтеграції горно-металургійного виробництва на світовому рівні демонструє стійке зростання, незалежно від фази економічних циклів і

© В.М. Колосок, К.М. Дроботіна, 2013

забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Серед різноманіття форм інтеграції, об'єднання підприємств за холдинговим типом, тобто утворені інтегровані холдингові структури у промисловості, проявляють велику життєздатність, активність і забезпечують підвищення ефективності бізнесу.

Таким чином, профіль металургійної промисловості України сьогодні визначають вже не окремі комбінати, а великі інтегровані структури «Систем Капітал Менеджмент» («СКМ»), «Evraz Group SA», «Приват», «Індустріальний союз Донбасу», гірничо-металургійні підприємства яких щорічно забезпечують 25% внутрішнього валового продукту України. Найбільший внесок в український ВВП забезпечують металургійні підприємства групи «СКМ» - приблизно 7% номінального внутрішнього валового продукту. Внесок групи «Приват» у ВВП близько 3%. Третє місце по рівню внеску у ВВП серед українських бізнес-груп займає «Індустріальний союз Донбасу» - приблизно 2,5% валового продукту [13].

Сприяючи міжнародній активності власних транснаціональних компаній, які виступають провідниками національних економічних інтересів суспільства, Україна разом з передовими країнами має змогу формувати промислово-фінансовий кістяк світової економічної системи, активно брати участь в її функціонуванні та розподілі «світового» доходу. Конкурентоспроможність українських металургійних компаній на світовому ринку в перспективі буде значною мірою визначатися масштабами їх участі у світових процесах консолідації бізнесу. Їх майбутнє безпосередньо залежить від темпів формування великих корпорацій та їх реструктуризації, включаючи зміни в механізмах корпоративного управління. Це один з найважливіших шляхів підвищення ефективності національної металургійної галузі.

**Постановка проблеми.** Проте формування українських інтегрованих структур ускладнюється рядом обставин організаційного, правового, кон'юнктурного і концептуального характеру. Однією з причин подібного положення справ є дефіцит практичного досвіду і нескоординованість зусиль різних відомств, покликаних забезпечувати відповідність державних і корпоративних інтересів. Для забезпечення розвитку національної економіки в умовах глобалізації та інтеграційних процесів, вітчизняним підприємствам необхідний відповідний теоретико-методологічний підхід до розвитку стратегічного управління, що здатний забезпечити їх ефективний розвиток у складі транснаціональних холдингів та вертикально інтегрованих структур. Вирішення вказаних проблем залежить від обґрунтованості та узгодженості систем стратегічного управління окремих промислових підприємств, що є складовими елементами системи стратегічного управління холдингу в цілому.

**Метою статті** є розробка теоретико-методологічного підходу до розвитку стратегічного управління, що здатний забезпечити ефективний розвиток вітчизняних промислових підприємств у складі транснаціональних холдингів та вертикально інтегрованих структур.

**Аналіз досліджень та літератури.** Істотний внесок у розвиток науки стратегічного управління вносять російські автори - О.С. Віханській, О.М. Люкшинов, С.О. Попов, В.С. Сизов, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та ін.

Розроблена західними вченими — Акоффом Р., Ансоффом І., Друкером П., Капланом Р., Нортоном Д., Карлофом Б., Кінгом У., Кліландом Д., Мінцбергом Г., Пірсом Дж., Портером М., Робінсоном Р., Саймоном Г., Стріклендом А., Томпсоном А.,

Шенделом Д., Хаттеном К., Хігенсом Дж., Чандлером А. та ін., - теорія стратегічного управління далеко не в повній мірі відповідає сучасним реаліям транснаціоналізації та глобалізації національної економіки та промислового комплексу України зокрема. Не дослідженими залишаються питання впливу системи управління холдингом на процеси формування і реалізації системи стратегічного управління промислових підприємств у його складі.

В теорії стратегічного управління, розробленої західними та вітчизняними вченими, важливе місце надається організації взаємодії компанії з її зовнішнім середовищем. Так, Д. Шендел і К. Хаттен розглядали стратегічне управління як «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам». На думку Дж. Хігенса «стратегічне управління - це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням». К. Ендрюс стверджує, що стратегічне управління – це «єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку». Дж. Коул вбачає у стратегічному управлінні «процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягнути тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції та зміни умов упродовж цього періоду». О.М. Люкшинов під стратегічним управлінням розуміє «діяльність по забезпеченню реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог» [5].

Утворення холдингів в промисловому секторі України призводить до зміни системи управління промисловими підприємствами, які входять до промислових інтегрованих структур. Зокрема здійснення стратегічного управління промислового підприємства ускладнюється ієрархічною структурою управління холдингу. Холдинги обмежують економічну самостійність утворюючих його підприємств, використовуючи централізацію дивізіональної структури управління. Централізація системи управління промислового підприємства у складі холдингу виявляється в розділенні управління на стратегічне, здійснюване керуючою компанією, і тактичне, що реалізовується керівництвом інтегрованого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний характер цілей і пріоритетних напрямів політики обумовлює прерогативу управляючої компанії організовувати стратегічне управління промисловим підприємством централізовано. При централізованому стратегічному управлінні цілі, плани та пріоритетні напрями розвитку промислового підприємства у складі холдингу визначаються відповідно до стратегічного плану холдингу, який розробляється вищими органами правління управляючої компанії холдингу. Цілі холдингу не завжди відповідають потребам розвитку конкретного промислового виробництва. Характер цілей та пріоритетних напрямків розвитку стратегічного управління у складі холдингу відповідає відведеній йому ролі в холдингу, а також перспективності підприємства, обумовленої його

поточними можливостями у складі холдингу. Для того щоб створити збалансовану організацію, здатну до ефективного досягнення поставлених цілей керуючої компанії інтегрованого холдингу, важливо забезпечити баланс власних цілей і запитів холдингу з цілями і потребами структурних підрозділів. Баланс холдингу включає в себе три рівня: здатність керуючої компанії доводити стратегічні цілі холдингу до рівня активів, координація відносин і зв'язків між структурними підрозділами холдингу, узгодження бізнес - культури холдингу з його цілями.

Це визначає особливості стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу: використання централізації управління, необхідність узгодження цілей і пріоритетних напрямів розвитку холдингу з цілями і потребами його структурних підрозділів, застосування промисловим підприємством принципів і методів тактичного управління.

Промислові підприємства, як виробничі активи холдингу, у функціональній структурі виступають центрами витрат, а отже, і не отримують прибутку. Фінансові ресурси розподіляються на підприємствах відповідно до рішень керуючої компанії, яка регламентує варіанти рішень, пов'язаних з розподілом коштів і ресурсів в стратегічні та оперативні проекти, здійснює контроль за виконанням бюджетів та використанням коштів, впливає на формування внутрішнього середовища промислового підприємства, що сприяє ініціативному реагуванню керівництва холдингу на зміну ситуації.

У разі наявності товарів, що купуються усередині холдингу, між підприємствами здійснюються внутрішньогрупові господарські операції - надання позик, реалізація продукції і надання послуг, взаємні інвестиції, здійснювані головним холдингом в дочірні – які плануються через керуючу компанію материнського холдингу. Таким чином, інфраструктура холдингу виступає у якості комплексу чинників прямого впливу на діяльність промислового підприємства. Чинники непрямого впливу, які формуються законами регіонів присутності підприємств холдингу, та системою суспільних та владних інституцій - державних органів, територіальних громад, профспілок, тощо - не надають прямої негайної дії на операційну діяльність промислового підприємства, проте позначаються на них опосередковано, через контактування із керуючою компанією головної холдингової структури.

Враховуючи існуючі теоретичні підходи і особливості функціонування вітчизняних підприємств у складі великих інтегрованих холдингів, стратегічне управління промислового підприємства – це комплексна система реалізації концепції стратегічного управління інтегрованої структури, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності, що дає змогу управляючій компанії холдингу встановлювати цілі та напрямки розвитку промислового підприємства, порівнювати їх з його поточними можливостями (потенціалом), які обумовлюють його перспективність та відведену роль у складі холдингу, та приводити їх у відповідність за рахунок розробки системи стратегій, для створення збалансованої організації управління холдингу, здатного до ефективного досягнення стратегічних цілей.

Задачею стратегічного управління промислового підприємства у складі інтегрованої структури є забезпечення цільової спрямованості діяльності промислового підприємства на досягнення цілей холдингу, шляхом оптимального використання його внутрішніх змінних (існуючого потенціалу) і приведення

потенціалу промислового підприємства у відповідність з відведеною йому роллю у складі холдингу, для забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей інтегрованих структур.

Потенціал промислового підприємства у складі холдингу є сукупністю всіх його можливостей по випуску продукції і наданню послуг і охоплює як внутрішні змінні, так і можливості як тактичного так і стратегічного організаційного керівництва - управлінський потенціал. Це можливості, на які може розраховувати промислове підприємство та обумовлюють його перспективність і роль у складі холдингу. Складовими концептуальної моделі стратегічного управління промислового підприємства, які характеризують його внутрішній потенціал, будуть: виробничі потужності, фінанси, організаційна структура управління, персонал, інвестиції та інновації, екологічна безпека, внутрішня культура підприємства. Ефективне стратегічне управління промислового підприємства інтегрує складові його потенціалу в ключові чинники майбутнього бізнес-успіху холдингу в цілому.

При формуванні і реалізації системи стратегічного управління промислового підприємства у складі холдингу слід враховувати можливості, обумовлені холдинговою формою організації бізнесу. Створення замкнутого ланцюга виробництва в межах холдингу забезпечує виробничі підприємства холдингу надійними та якісними джерелами ресурсів, мінімізує трансакційні витрати, сприяє підвищенню ефективності логістики від поставок сировинних матеріалів до відвантаження готової продукції, забезпечують взаємодоповнюваність в області науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Система управління інвестиціями в рамках холдингу забезпечує належні умови для реалізації конкурентоспроможних рішень, надійного відбору проектів, які здатні зміцнити конкурентні переваги підприємства у його складі, отримати суттєві технологічні нововведення, що формують значні конкурентні переваги і здатність конкурувати з іншими активами за інвестиції холдингу [9]. Важлива можливість промислового підприємства, обумовлена холдинговою структурою організації, для створення конкурентних переваг - постійна модернізація виробництва і інших ключових видів його діяльності, участь в крупних сумісних інвестиційних проектах, націлених на розвиток вертикальної інтеграції; залучення фінансових ресурсів холдингу для інвестування в пріоритетні напрямки розвитку промислових підприємств, в тому числі на ліквідацію техніко-технологічної відсталості; економія на створенні єдиних в рамках холдингу науково-технічних центрів; ефективна координація і контроль реалізації інвестиційної політики; використання інформаційних ресурсів холдингу.

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

Політика соціальної відповідальності холдингових структур вносить видимий і довгостроковий вклад до рішення існуючих соціальних проблем міст, в яких підприємства холдингу є містоутворюючими. Холдингові структури фокусують свої

зусилля на реалізації проектів і програм проектів з соціально-інвестиційної діяльності в регіонах присутності, в результаті яких відбуваються системні якісні зміни в різних сферах громадського і приватного життя: створенню робочих місць, підвищення якості життя городян, впорядкування, відновлення і розвиток інфраструктури міста, допомога учбовим і медичним установам, культурні ініціативи, розвиток спорту.

Для досягнення світового рівня ефективності на всіх рівнях організаційної структури холдингу впроваджується єдина культура організації в напрямку безперервних поліпшень, заснована, як правило, на філософії ощадливого виробництва. Таким чином на всіх підприємствах холдингу впроваджується єдина культура організації.

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

Мета і пріоритетні напрями стратегічного управління холдингу визначають цілі та плани розвитку промислового підприємства у його складі, що робить можливим віддзеркалення в них потреб розвитку промислового виробництва. Залучення фінансових ресурсів для реалізації цілей та пріоритетних напрямів розвитку промислового підприємства здійснюється на основі розробки управляючою компанією холдингу бюджетів.

Стратегічне управління промислового підприємства у складі холдингу здійснюється шляхом адаптації існуючої методики стратегічного управління холдингу відповідно до організаційної структури управління, цілей та напрямів розвитку промислового підприємства в його складі.

## **Висновки.**

1. У статті наводяться особливості організації стратегічного управління промислового підприємства, яке є структурною одиницею бізнесу у складі вертикально-інтегрованого холдингу.

2. Стратегічне управління промислового підприємства у складі вертикально-інтегрованого холдингу пропонується розуміти як комплексну систему реалізації концепції стратегічного управління інтегрованої структури, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності, що дає змогу управляючій компанії холдингу встановлювати цілі та напрямки розвитку промислового підприємства, порівнювати їх з його поточними можливостями (потенціалом), які обумовлюють його перспективність та відведену роль у складі холдингу, та приводити їх у відповідність за рахунок розробки системи стратегій, для створення збалансованої організації управління холдингу, здатного до ефективного досягнення стратегічних цілей.

3. Предметом подальших досліджень у напрямку розвитку теоретично – методологічної бази економічної науки є відображення складових елементів стратегічного управління промислового підприємства у вигляді моделі стратегічного

управління промислового підприємства у складі вертикально інтегрованої структури на основі урахування впливу інфраструктур холдингу, їх взаємозв'язку та взаємовпливу.

**Список літератури:** 1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. *Аньшин В.М.* Бюджетирование в компании. Современные технологии постановки и развития: учеб. пособие / В. М. Аньшин, И.Н. Царьков, А. Ю. Яковлев. – М. : Дело, 2005. – 238 с. 3. *Данильченко А.В.* Теоретические основы транснационализации страны и предприятия/ А.В. Данильченко, Д.С. Калинин // Белорусь и мировые экономические процессы: сб.науч.ст. – Минск: БГУ, 2011. – 195 с. 4. *Круглова Н.Ю., Круглов М.И.* Стратегический менеджмент: учеб. для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с. 5. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375 с. 6. *Пономаренко В.С.* Стратегічне управління підприємством: дис. докт. екон. наук: 08.06.02 / Пономаренко В.С. – Харків, 1999. – 41 с. 7. *Шериньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: навч. пос. – К.: КНЕУ, 1999. – 184 с. 8. *Колосок В.М.* Порівняння ефективності діяльності підприємств гірничо - металургійних корпоративних структур України / В.М. Колосок, М.В. Верескун, К.М. Дроботіна, Ю.С. Угровата // Схід. – 2012.–№1(115) – С.43-49. 9. *Колосок В.М.* Бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємствами металургійного холдингу / В.М. Колосок, М.В. Верескун, К.М. Дроботіна // Економіка України. – 2012. – № 6(607). - С. 30-39. 10. *Колосок В.М.* Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с. 11. *Метинвест:* официальный сайт <http://www.metinvestholding.com>. 12. *Алтухов П.Л.* Холдинговые структуры: современные аспекты создания и управления [Электронный ресурс] /Алтухов П.Л. // Российское предпринимательство. — 2006. — № 5 (77). — с. 58-62. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles> 13. *Динаміка ВВП України [Електронний ресурс].* — Режим доступа: <http://www.ukrrudprom.ua/>

*Надійшла до редколегії 12.04.2013.*

УДК 334.716

**Розвиток механізму стратегічного управління промислових підприємств у складі інтегрованих холдингів/ В.М. Колосок, К.М. Дроботіна// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 46(1019) - С. 36-42. Бібліогр.: 2 назв.**

В статье анализируются современные тенденции развития украинских отечественных предприятий. На основании изучения существующей теории стратегического управления предложено толкование понятия стратегическое управление промышленного предприятия в составе холдинга. Приведены теоретико-методологические основы развития механизма стратегического управления промышленных предприятий в составе интегрированных холдингов.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, промышленное предприятие, вертикально-интегрированный холдинг

The paper analyzes the current trends of Ukrainian domestic enterprises. Based on a study of the existing strategic management theory proposed interpretation of the strategic management of industrial enterprises in the holding. Are theoretical and methodological foundations of mechanism of strategic management of industrial enterprises in the integrated holdings.

**Keywords:** strategic management, industrial enterprise, vertically integrated holding