

Экономика и управление предприятиями

УДК 658:681.518

**Серобян Арпіне Мікаелівна**

*викладач кафедри Стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

**Серобян Арпине Микаеловна**

*преподаватель кафедры Стратегии предприятий  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»*

**Serobian Arpine**

*Teacher of the Enterprise Strategy Department  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University*

**ДО ПИТАНЬ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ВЕРТИКАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЮ КОМПАНІЄЮ  
К ВОПРОСАМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫМИ  
КОМПАНИЯМИ  
TO QUESTION OF DEFINING STRATEGIC MANAGEMENT BY A  
VERTICAL-ORIENTED COMPANY**

*Анотація. У статті з'ясовані основні дефініції та погляди науковців на стратегічне управління вертикально-орієнтованою компанією. Виокремлено чотири компоненти відносин у рамках інтегрованих структур. Виокремлено особливості управління в сучасних умовах, що обумовлюють необхідність стратегічного управління діяльністю компанії. Запропоновано власне визначення вертикальної інтеграції, як процес включення в структуру компанії підприємств, які*

*пов'язані з нею єдиним технологічним рядом, або злиття стадій виробництва єдиного технологічного ряду і встановлення контролю однієї компанії над ними. При цьому стадія виробництва розуміється як процес, у результаті якого до первинної вартості продукту приєднується додана вартість, а сам продукт переміщується послідовно до кінцевого споживача. Встановлено, що існуюче різноманіття підходів до пояснення вертикальної інтеграції свідчать про те, що, будучи однією із складних форм організації, вона служить різним економічним цілям і веде до різноманітних наслідків. Найочевиднішим наслідком вертикальної інтеграції є обмеження доступу конкурентів на суміжні уздовж технологічного ряду ринки, тобто зменшення кількості самостійних постачальників або покупців для конкуруючих фірм. Розглянуто базові принципи управління вертикально-інтегрованою компанією, серед яких: системності, цілеспрямованості, урахування потреб та інтересів, взаємозалежності, економічної доцільності, правильного добору і розстановки кадрів, поєднання централізації і децентралізації управління. Також автором розглянуто загальні принципи управління вертикально-інтегрованою компанією, серед яких: стратегічного бачення, концентрації, стратегічної переваги, реального впровадження, гнучкості, регламентованості, порівняльного оцінювання, контрольованості, перерозподілу ризиків. Розглянуто спеціальні принципи управління вертикально-інтегрованою компанією, серед яких: синергізму, комплексності, оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності, наступності. З'ясовано, що стратегічне управління у вертикально-інтегрованій компанії, можна також розуміти, як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як компанія функціонуватиме та розвиватиметься, а також, яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб компанія досягла*

*бажаних цілей. Напрацьована схема процесу стратегічного управління в вертикально-інтегрованих компаніях.*

**Ключові слова:** *вертикальна інтеграція, дефініції, компанія, стратегічне управління.*

**Анотація.** *В статті выяснені основні дефініції і взгляды учених на стратегическое управление вертикально-ориентированной компанией. Выделены четыре компонента отношений в рамках интегрированных структур. Выделены особенности управления в современных условиях, обуславливающих необходимость стратегического управления деятельностью компании. Предложено собственное определение вертикальной интеграции, как процесс включения в структуру компании предприятий, связанные с ней единым технологическим рядом, или слияния стадий производства единого технологического ряда и установление контроля одной компании над ними. При этом стадия производства понимается как процесс, в результате которого к первоначальной стоимости продукта присоединяется добавленная стоимость, а сам продукт перемещается последовательно до конечного потребителя. Установлено, что существующее многообразие подходов к объяснению вертикальной интеграции свидетельствуют о том, что, будучи одной из сложных форм организации, она служит различным экономическим целям и ведет к различным последствиям. Наиболее очевидным следствием вертикальной интеграции является ограничение доступа конкурентов на смежные вдоль технологического ряда рынки, то есть уменьшение количества самостоятельных поставщиков или покупателей для конкурирующих фирм. Рассмотрены базовые принципы управления вертикально-интегрированной компанией, среди которых: системности, целенаправленности, учета потребностей и интересов,*

*взаимозависимости, экономической целесообразности, правильного подбора и расстановки кадров, сочетание централизации и децентрализации управления. Также автором рассмотрены общие принципы управления вертикально-интегрированной компанией, среди которых: стратегического видения, концентрации, стратегического преимущества, реального внедрения, гибкости, регламентированности, сравнительной оценки, контролируемости, перераспределения рисков. Рассмотрены специальные принципы управления вертикально-интегрированной компанией, среди которых: синергизма, комплексности, оптимального сочетания государственного регулирования и хозяйственной самостоятельности, преемственности. Выяснено, что стратегическое управление в вертикально-интегрированной компании, можно понимать как специфический управленческий план действий, направленных на достижение установленных целей. Она определяет, как компания будет функционировать и развиваться, а также, которые предпринимательских, конкурентных и функциональных мер и действий будут приняты для того, чтобы компания достигла желаемых целей. Нарботанная схема процесса стратегического управления в вертикально-интегрированных компаниях.*

**Ключевые слова:** *вертикальная интеграция, дефиниции, компания, стратегическое управление.*

**Summary.** *The article clarifies the main definitions and views of scientists on the strategic management of a vertically-oriented company. The four components of relations within the framework of integrated structures are singled out. The features of management in modern conditions, which determine the necessity of strategic management of the company 's activities, are singled out. The actual definition of vertical integration, as a process of incorporating into the structure of the company of enterprises, which is associated with a*

*single technological series, or the merging of stages of production of a single technological series and the establishment of control of one company over them, is proposed. In this case, the stage of production is understood as a process, in which the added value joins the original value of the product, and the product moves consistently to the end user. It has been established that the existing variety of approaches to explaining vertical integration shows that, being one of the complex forms of organization, it serves different economic goals and leads to various consequences. The most obvious consequence of vertical integration is limiting the access of competitors to adjacent along the technological range of markets, that is, reducing the number of independent suppliers or buyers for competing firms. The basic principles of management of a vertically integrated company are considered, among them: systematic, purposeful, taking into account needs and interests, interdependence, economic expediency, correct selection and allocation of personnel, combination of centralization and decentralization of management. The author also considers the general principles of management of a vertically integrated company, among which: strategic vision, concentration, strategic advantage, real implementation, flexibility, regulation, comparative assessment, controllability, risk redistribution. Special principles of management of vertically integrated company are considered, among them: synergy, complexity, optimal combination of state regulation and economic independence, continuity. It is revealed that the strategic management of a vertically-integrated company can also be understood as a specific management plan of action aimed at achieving the set goals. It determines how the company will operate and grow, and which business, competitive and functional measures and actions will be taken to achieve the desired goals. A scheme of strategic management process in vertically integrated companies is worked out.*

**Key words:** *vertical integration, definitions, company, strategic management.*

**Постановка проблеми.** Одним з основних шляхів формування і функціонування економічних суб'єктів на сучасному етапі є економічна інтеграція. Вона може мати місце на рівні регіонів, галузей, міжгалузевих об'єднань, в національних і світових масштабах. Інтеграція проявляється в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зусиль і спільному використанні ресурсів, а також в об'єднанні капіталів. У господарській системі країни (світу) інтеграція – об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємовпливу, розвиток зв'язків між ними, тобто встановлення таких взаємовідносин між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого та інтегрованого підприємств. Таким чином визначення вертикальної інтеграції підприємств та стратегічного управління ними є дуже актуальним на сьогоднішні питанням, чому буде присвячена дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління вертикально-орієнтованою компанією досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Александров С. Ю. «Концепція формування інтегрованих корпоративних структур в промисловості на основі розвитку ключових бізнес-компетенцій», Ансофф І. «Стратегічне управління», Виханский О.С. «Стратегічне управління», Іванова В.О. «Особливості менеджменту вертикально-інтегрованої компанії», Ігнат'єва І. А. «Корпоративне управління», Кат'яло В.С. «Еволюція теорії стратегічного управління», Кунах Ю.В. «Стратегічне управління підприємством на основі бюджетних моделей», Ніфатова О.М. «Теоретичні основи брендингової діяльності в системі інтегрованих структур бізнесу», Попов А.В. «Теорія і організація американського менеджменту», Просалова В.С. «Генезис форм і методів стратегічного управління», Робінс С.П. «Основи менеджменту», Тейлор Ф.У. «Принципи наукового менеджменту», Томпсон А.А. «Стратегічний менеджмент. Мистецтво Розробки і реалізації стратегії», Федоренко В. Г.

«Менеджмент» та інші. Проте, не зважаючи напрацювання вищевказаних авторів, питання стратегічного управління вертикально-орієнтованою компанією все ще залишається малодослідженим, що зумовило вибір теми даної наукової статті.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – з'ясувати основні дефініції та погляди науковців на стратегічне управління вертикально-орієнтованою компанією.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активний розвиток в останні десятиліття інтегрованих структур бізнесу можна розглядати як прояв глибинних процесів, пов'язаних з революційними змінами господарських взаємодій, які характеризуються все більш тісним переплетінням суперництва і співробітництва. В процесі дослідження дуальної природи інтегрованих структур, та передумов їх розвитку, було виявлено, що вони є організаційно-правовою формою об'єднання промислового і банківського капіталу, що представляє собою єдність конкуренції і кооперації, динамічний симбіоз яких є новим способом успішного виживання організацій в умовах постіндустріального світу. Розглянувши сутність інтеграції, можна зробити висновки, що вона проникає в усі функціональні області господарської діяльності організацій, в тому числі, тісно переплітається зі сферою маркетингу, значення якого для досягнення ринкового успіху в сучасній економіці є визначальним [9].

В Україні завдання підвищення конкурентоспроможності істотно відрізняється від провідних зарубіжних країн. Великі українські корпорації поки що знаходяться на початковій стадії свого формування. Набирають силу процеси інтеграції, злиття і поглинань компаній всіх сфер бізнесу. Формуються інтегровані науково-виробничі структури ринкового типу – корпорації, концерни, консорціуми, холдинги. На сьогодні у світовій теорії і практиці менеджменту існують різні передумови для формування інтегрованих структур. Аналіз світового досвіду дозволив виділити

особливості формування інтегрованих структур бізнесу, що матимуть практичне застосування для вітчизняних підприємств [1].

Отже, для з'ясування сутності вертикальної інтеграції та стратегічного управління вертикально-інтегрованих підприємств звернемося до поглядів провідних науковців на ці поняття.

Вертикальна інтеграція – це організаційне об'єднання підприємств суміжних технологічних операцій. В економічному енциклопедичному словнику зазначено, що вертикальна інтеграція полягає в тому, що компанія об'єднує декілька послідовних стадій при виробництві продукту, на противагу об'єднанню в межах однієї стадії (горизонтальна інтеграція). Вертикальна інтеграція – це об'єднання на фінансово-економічній основі різних технологічно взаємно пов'язаних виробництв [3, с. 40].

Е. Тоффлер вказував, що за допомогою інтеграції господарюючі суб'єкти концентрують різноманітні ресурси економічної влади, активно застосовуючи їх. У рамках інтегрованих структур відносини влади включають чотири компоненти [15, с. 53]:

- організаційну владу менеджменту в кожному суб'єкті господарювання, що входить до складу інтегрованої структури;
- владу центрального елемента інтегрованої структури над іншими її складовими частинами;
- владу інтегрованої структури на ринку, тобто ринкову владу;
- владу інтегрованої структури в економічній і суспільній системах в цілому, її вплив на політичні і соціальні явища.

При цьому центральний елемент інтегрованої структури контролює основні аспекти діяльності усіх економічних агентів.

Управління в сучасних умовах має ряд особливостей, які суттєво відрізняють його від управління навіть середини минулого століття. Це, зокрема, такі [15, с. 53]:



- широка господарська самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати функціонування компанії на ринку;
- постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку, змін у зовнішньому середовищі;
- орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності;
- оцінка управління в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів;
- використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків під час прийняття управлінських рішень;
- проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
- здатність розумно ризикувати й управляти ризиком.

Наведені особливості обумовлюють необхідність стратегічного управління діяльністю компанії.

Термін «стратегічне управління» (strategic management) уведено в менеджмент на межі 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між оперативним управлінням на рівні виробництва (торгівельно-технологічним процесом) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління компанією. Ю. Кунах вказує, що розвиток стратегічного управління був пов'язаний з новими умовами діяльності корпорацій у 1960-х роках, передусім у США [8]. Це, зокрема, процеси глобалізації, збільшення конкуренції, науково-технічний прогрес. Внаслідок цих процесів і явищ виникла необхідність створення ефективніших видів менеджменту.

Існують різні підходи до сутності стратегічного управління. Розробкою питань стратегічного управління займалися І. Ансофф, Дж.

Гангер, Г. Мінтсберг, А. Томпсон і А. Стрікленд, Ф.Тейлор, Д. Шендел та ін.

Ф. Тейлор, засновник на початку минулого століття наукового менеджменту і концепції системи управління, розглядає стратегічне управління як [13, с. 121]:

- систему всеохоплюючого контролю, що пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів;
- спосіб для впровадження нововведень;
- форму управління для зміцнення організації, кваліфікаційного потенціалу кадрів;
- форму вирішення конфліктних ситуацій між групами інтересів як всередині бізнесу, так і за його межами.

Ми вважаємо, найбільш позитивним моментом підходу Ф. Тейлора є те, що він розглядає стратегічне управління як системну методологію дослідження майбутнього.

Американський вчений Д. Шендел визначає стратегічне управління як процес визначення і встановлення зв'язку між компанією та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, це дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [24]. Інший американський вчений, А. Хіггенс, характеризує стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії компанії через управління взаємодією компанії з її оточенням [20]. Вважаємо, не досить повним визначення С.П. Робінсона, який під стратегічним управлінням вбачає набір рішень і дій з формулювання і виконання опрацьованих для досягнення цілей фірми [12, с. 138].

Якщо порівняти визначення стратегічного управління Д. Шендела, Дж. Хіггенса, Дж. Пірса, Р. Робінсона, К. Хаттена, то можна відмітити, що в них стратегічне управління зводиться до самого процесу управління

організацією, або ж окремими його етапами, тільки з урахуванням майбутніх перспектив.

Відомий американський фахівець з питань управління промисловими корпораціями І. Ансофф підкреслював, що «Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації, і з підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй домагатися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям, і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог» [2, с. 135]. Також автор вважав, що стратегічне управління включає дві взаємодоповнюючі системи:

- 1) аналіз і вибір стратегічних позицій;
- 2) управління в реальному масштабі часу системи [2, с. 135].

Аналізуючи модель стратегічного управління Дж. Томпсона [14, с. 34], можна виділити три основних її складових: стратегічний аналіз (досліджує цінність компанії за допомогою внутрішнього аудиту, зовнішнього аудиту й аналізу прогресу); стратегічний вибір (передбачає пошук альтернатив, їх оцінку та вибір стратегії); реалізація стратегії (об'єднує структуру управління, функції управління і систему управління). Кожна із складових моделі потребує моніторингу та оцінки.

Російський вчений О.С. Віханський вважає стратегічним таке управління компанією, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі та досягти при цьому своїх цілей. Перевагою підходу О.С. Віханського є те, що він основу стратегічного управління вбачає в людському потенціалі як основі організації [4, с. 27].

С.А. Попов, аналізуючи менеджмент у компаніях США, розробив модель стратегічного управління яка, на думку автора, дає комплексну

характеристику цього поняття. Застосування цієї моделі [10, с. 52] передбачає, перш за все, визначення місії та цілей організації. Стратегічний аналіз включає діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища організації. На основі цього формується концепція корпоративної стратегії й визначається стратегічна програма дій. Реалізація стратегії, так само як і стратегічний аналіз та місія, потребують стратегічного контролінгу. Тому основні компоненти стратегічного управління об'єднані зворотними зв'язками.

Один із сучасних російських учених, В.С. Катькало визначає стратегічне управління як проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу компанії, і на динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, власної бізнес-моделі, що забезпечує отримання економічних вигод (рент), недоступних конкурентам [7].

Теоретичне обґрунтування вертикальної інтеграції з точки зору стратегічного менеджменту здійснила К.Р. Харріген. Вона розглядає процес вертикальної інтеграції з урахуванням динаміки конкурентного середовища і пропонує модель вибору оптимальної вертикальної стратегії компанії залежно від стадії життєвого циклу галузі, її структури (особливостей продукції, постачальників, покупців, конкурентів і технологій, ринкової ваги учасників) і корпоративної стратегії компанії. К.Р. Харріген стверджує, що такі характеристики, як залучені стадії, форма і ступінь вертикальної інтеграції повинні постійно піддаватися перегляду. Автор констатує, що на стадії зародження галузі об'єми продажу і особливості її структури характеризуються значною невизначеністю, це робить вертикальну інтеграцію менш привабливою. Винятком застосування вертикальної інтеграції в галузі, що зароджується, може бути ситуація, коли компанія зі самого початку прагне зайняти лідируюче положення в галузі [22, с. 399].

У процесі формування структури галузі вертикальна інтеграція стає бар'єром для входу в галузь. Якщо капітал не є для фірми основною перешкодою для вертикальної інтеграції, то вона може дозволити іншій фірмі увійти до галузі, щоб випробувати її. Таким чином, компанія зменшує ризик втрат, інтегруючись на пізнішій стадії [22, с. 399]. При формуванні структури галузі зворотна інтеграція стає інструментом витіснення менш капіталізованих конкурентів, що веде до вертикальної інтеграції останніх як до захисної міри. Вертикальна інтеграція в галузях, що досягли стадії зрілості, може служити бар'єром для виходу з галузі, що обумовлено наявністю специфічних ресурсів.

К. Р. Харріген стверджує, що навіть нестабільність ринку не зможе утримати компанію від вертикальної інтеграції, якщо цього вимагає корпоративна стратегія. Зокрема, якщо компанія переслідує мету завоювати велику частку ринку, вона може використати вищий ступінь вертикальної інтеграції. Якщо компанія прагне до технологічного лідерства, то вона може вдатися до вертикальної інтеграції навіть на стадії зародження галузі [21, с. 423].

Модель, розроблена К.Р. Харріген у рамках підходу до вертикальної інтеграції з точки зору стратегічного менеджменту є інструментом ухвалення рішення на користь того або іншого ступеня вертикальної інтеграції. При цьому в моделі враховуються різні стадії розвитку галузі. У роботі К.Р. Харріген уперше вертикальна інтеграція розглядалася з урахуванням динаміки становища компанії в галузі [22, с. 400].

Більшість досліджень з проблеми інтеграції господарюючих суб'єктів на початку XXI століття ґрунтуються на системно-еволюційному підході. Вертикальна інтеграція (vertical integration), відповідно до цього підходу, це об'єднання інтересів декількох підприємств, що складають послідовність обробки продукції, з метою продажу готового продукту споживачеві. Вертикальна інтеграція може, зокрема, включати: об'єднання

з підприємствами-постачальниками; споживачами продукції добувної і переробної галузі; приєднання дилерських і сервісних мереж. М. Радлер зауважував, що об'єднавши інтереси підприємства і постачальників сировини можна отримати доступ до оптових знижок, знизити сукупні транзакційні витрати (закупівель, продажів) [23, с. 113].

Також, вертикальна інтеграція визначає об'єднання у рамках однієї компанії послідовних стадій виробництва товару. При цьому компанія може бути власником як ранніх стадій виробничого процесу, так і пізніх. Перший тип називають ресурсною інтеграцією, другий – інтеграцією стадій кінцевого продукту. Г. Вільям указував як на приклад першого типу велику нафтову компанію, що займається виробництвом нафтопродуктів і отримала право на видобуток нафти, другого типу – нафтопереробний завод, якому належить мережа бензоколонок [18].

За визначенням російської дослідниці В. Іванової, вертикально-інтегрована компанія об'єднує сукупність підприємств, що охоплюють усі етапи технологічного процесу від підприємства, що добуває ресурси, підприємств переробки, маркетингу, і до торгової мережі, яка продає готовий продукт кінцевому споживачеві. Вертикально-інтегровані компанії можуть служити різним економічним цілям, проте спільною їх метою є оптимізація господарсько-економічної діяльності, максимізація норми прибутку. Цій меті повинні сприяти організаційна єдність усіх елементів технологічної послідовності і формування спільної виробничо-економічної дисципліни усіх бізнес-одиниць, що входять у вертикально-інтегровану компанію [5, с. 55].

Основна відмінність визначень вертикальної інтеграції ученими полягає в ступені контролю однієї фірми над іншою, який виникає в результаті інтеграції різних стадій послідовності доданої вартості. Так, М. Аделман вважає, що фірма є вертикально інтегрованою, коли всередині неї з одного підрозділу в інший відбувається переміщення товару і послуги,

які могли би бути продані на ринку без подальшої переробки. Це визначення відображає думку більшості учених про те, що вертикальна інтеграція передбачає повний контроль фірми над декількома стадіями виробництва; виключає гнучкість фірми при виборі ступеня вертикальної інтеграції, а також можливість реалізації квазіінтеграційних стратегій [17, с. 27].

К. Харріген дає широке визначення вертикальної інтеграції як способу збільшення доданої вартості при створенні продукту або послуги і просування його до кінцевого споживача. Така точка зору передбачає різноманітність форм і ступеню контролю взаємовідносин між різними стадіями виробництва, у тому числі і їх дезінтеграцію. Останнє явище спостерігається у багатьох галузях промисловості [19, с. 397].

Підсумовуючи, узагальнене визначення можна сформулювати таким чином: вертикальна інтеграція – це процес включення в структуру компанії підприємств, які пов'язані з нею єдиним технологічним рядом, або злиття стадій виробництва єдиного технологічного ряду і встановлення контролю однієї компанії над ними. При цьому стадія виробництва розуміється як процес, у результаті якого до первинної вартості продукту приєднується додана вартість, а сам продукт переміщається послідовно до кінцевого споживача.

Існуюче різноманіття підходів до пояснення вертикальної інтеграції свідчать про те, що, будучи однією із складних форм організації, вона служить різним економічним цілям і веде до різноманітних наслідків. Найочевиднішим наслідком вертикальної інтеграції є обмеження доступу конкурентів на суміжні уздовж технологічного ряду ринки, тобто зменшення кількості самостійних постачальників або покупців для конкуруючих фірм. Вертикально інтегрована компанія домагається посилення своєї конкурентної позиції в галузі за рахунок зниження цін на сировину і напівфабрикати, диференціації виробництва (освоєння

технологій в інших ланках ряду цінностей), зменшенні залежності від постачальників і збутових структур.

Головна причина створення вертикально-інтегрованих компаній – в прагненні отримати і посилити синергетичний ефект, який виникає завдяки економії на масштабах виробництва внаслідок дії факторів (концентрації капіталу і виробництва; єдиній інфраструктурі і можливості маневру капіталом, виробничими потужностями, потоками сировини і продукції; необхідності створення ефективної організації виробництва і збуту готової продукції, інтеграції вертикально структурованих компаній у світовий ринок і забезпечення конкурентоспроможності таких структур на світовому ринку; росту капіталізованої вартості об'єднаної компанії). Зниження собівартості кінцевого продукту технологічного ряду також може стати причиною для вертикальної інтеграції, оскільки послідовні технологічні процеси, що природно співпадають в часі і просторі, зумовлюють відповідні схеми ефективного виробництва.

Як бачимо, з погляду наукового аспекту єдності в розумінні сутності стратегічного управління, а особливо в умовах діяльності вертикально-орієнтованої компанії вченими не досягнуто. Сутність стратегічного управління дозволяють розкрити його принципи. Фахівці пропонують велику кількість положень, що стосуються принципів стратегічного управління. Аналіз показує, що частина з них має загальний характер і може вважатися саме принципами, інші мають часткові ознаки і відносяться до простих положень. Необхідно відмітити, що в основі стратегічного управління закладені базові принципи управління, а в основі стратегічного управління вертикально-інтегрованою компанією закладені загальні принципи стратегічного управління (табл. 1).



**Принципи стратегічного управління вертикально-орієнтованою компанією\***

№ п/п	Групи принципів	Принципи
1.	Базові	Принцип системності. Принцип цілеспрямованості. Принцип урахування потреб та інтересів. Принцип взаємозалежності. Принцип економічної доцільності. Принцип правильного добору і розстановки кадрів. Принцип поєднання централізації і децентралізації управління.
2.	Загальні	Принцип стратегічного бачення. Принцип концентрації. Принцип стратегічної переваги. Принцип реального впровадження. Принцип гнучкості. Принцип регламентованості. Принцип порівняльного оцінювання. Принцип контрольованості. Принцип перерозподілу ризиків.
3.	Спеціальні	Принцип синергізму. Принцип комплексності. Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності. Принцип наступності.

\*Джерело: власна розробка автора

Розглянемо базові принципи управління. Так, принцип системності передбачає управління діяльністю організації як системою, що включає взаємодіючі та взаємопов'язані підсистеми.

Принцип цілеспрямованості передбачає спрямування діяльності організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених завдань. Принцип урахування потреб та інтересів означає задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей [16, с. 21]. Принцип взаємозалежності передбачає взаємну залежність і відповідність внутрішніх складових організації, таких як структура, цілі, ресурси, технології, персонал. Принцип економічної доцільності означає спрямування управління підвищення ефективності та продуктивності, максимізацію прибутку при мінімальних витратах. Принцип добору і розстановки кадрів передбачає підбір кадрів за діловими якостями на основі правил офіційного відбору. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні

управління; оптимальним буде стан, коли стратегічні рішення приймаються централізовано, а оперативне управління здійснюється децентралізовано.

До загальних відноситься ряд принципів, які спрямовані на вирішення проблем стратегічного управління. Так, принцип стратегічного бачення означає передбачення успішного розвитку організації в майбутньому. Принцип концентрації означає, що при виборі стратегії необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху; на основі цього принципу вертикально-інтегрована компанія повинна створювати свої конкурентні переваги [6]. Принцип стратегічної переваги означає необхідність встановлення пріоритетних цілей і стратегій, а також встановлення послідовності реалізації стратегій, ґрунтуючись на внутрішньому потенціалі та ресурсах компанії, виходячи із співвідношення вигод і витрат. Принцип реального впровадження означає врахування усіх ресурсів при постановці стратегічних цілей розвитку організації, також для оцінки можливості їх реалізації. Принцип гнучкості означає врахування можливих змін процесу реалізації стратегічного управління у зв'язку зі зміною зовнішніх і внутрішніх чинників [11]. Принцип гнучкості також передбачає проведення змін в цілях і стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності компанії; необхідне своєчасне ухвалення стратегічних рішень відповідно до нових умов і обставин, зміна цілей і коригування стратегій. Принцип регламентованості передбачає те, що засади стратегічного управління мають бути прописані, регламентовані та реалізовуватися. Принцип порівняльного оцінювання передбачає порівняння потенціалу компанії з відповідними чинниками зовнішнього середовища; в процесі реалізації стратегії компанія повинна відстежувати зміни зовнішнього середовища і порівнювати їх з розвитком потенціалу. Принцип контрольованості означає, що процес стратегічного управління

має бути контрольованим, тобто мають бути визначені контрольні показники і відповідальні виконавці. Принцип перерозподілу ризиків висуває вимоги до розробки альтернативних стратегій, як альтернативних способів діяльності компанії з метою уникнення або зменшення можливих ризиків.

Методологічні напрацювання стратегічного менеджменту дають можливість виділити спеціальні принципи стратегічного управління вертикально-інтегрованою компанією. Так, принцип синергізму визначає механізм реалізації стратегії інтегрованої компанії: стратегічне управління формується як єдина система управління для всіх підрозділів, взаємозв'язок між усіма видами діяльності і органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність діяльності. Принцип комплексності ґрунтується на тому, що стратегічне управління повинне здійснюватися в усій вертикальній структурі, а не в окремих підрозділах, і при цьому усі підрозділи організації мають бути орієнтовані на єдину мету. Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні передбачає невтручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Разом з тим, держава здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Принцип наступності характеризує перехід від існуючого потенціалу інтегрованої компанії до бажаного потенціалу при визначенні стратегії діяльності; важливість визначення поточного потенціалу зумовлена тим, що рішення щодо роботи в майбутньому можна приймати, маючи чітке бачення сучасного стану компанії і можливостей його використання [6].

Використання названих принципів залежить від масштабів інтегрованої компанії і моделі стратегічного управління, яку вона вибирає. Стратегічне управління в інтегрованій компанії в кожний конкретний момент часу визначає, що компанія має робити у сьогоднішній день, аби досягти

поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення змінюватиметься і умови діяльності компанії будуть змінюватися також.

Опираючись на теоретичні підходи до економічної сутності, принципів, моделей стратегічного управління, вважаємо, актуальним буде таке визначення: стратегічне управління вертикально-інтегрованою компанією – це один з бізнес-процесів корпоративного управління, в ході якого виробляються і реалізуються рішення, пов'язані із стратегічною орієнтацією компанії, з виробленням напрямів, із визначенням цілей розвитку і способів їх досягнення. Основою ефективного стратегічного управління вертикально-інтегрованою компанією є ефективне корпоративне управління, оскільки воно визначає принципи взаємовідносин усіх ключових учасників процесу стратегічного управління. Основна роль у встановленні балансу інтересів учасників у процесі ухвалення стратегічних рішень більшості країн світу належить раді директорів. Стратегічне управління є однією з найважливіших функцій ради директорів корпорації (вертикально-інтегрованої компанії).

Отже, стратегічне управління у вертикально-інтегрованій компанії, можна також розуміти, як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як компанія функціонуватиме та розвиватиметься, а також, яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб компанія досягла бажаних цілей (див. рис. 1).



Рис. 1. Схема процесу стратегічного управління в вертикально-інтегрованих компаніях\*

\*Джерело: власна розробка автора

В процесі стратегічного управління ніщо не є назавжди вирішеним, тому що попередньо плановані дії можуть швидко втрачати сенс через трансформацію зовнішнього середовища, появу нових можливостей або погроз, які здатні вплинути на конкурентоспроможність компанії.

**Висновки.** З проведеного дослідження випливає, що суть стратегічного управління вертикально-інтегрованої компанії полягає у формуванні уявлення про ринок і вироблення загального уявлення про перспективи організації на цьому ринку. Формування такого уявлення базується не стільки на аналізі достовірної інформації про ринок, скільки на обґрунтуванні допустимих гіпотез. Використання гіпотез замість достовірної й об'єктивної інформації для визначення перспективних

напрямів діяльності організації пояснюється тим, що стратегічне управління здійснюється в умовах невизначеності щодо стану і зміни факторів ринку. Стратегічне управління пов'язане з розвитком майбутнього потенціалу компанії.

### **Література**

1. Александров С. Ю. Концепция формирования интегрированных корпоративных структур в промышленности на основе развития ключевых бизнес-компетенций / С. Ю. Александров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – №3. – С. 79-83.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Сокр. пер. с англ. Науч. ред., авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Вертикальна інтеграція / Економічний енциклопедичний словник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/1018.htm>
4. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 292 с.
5. Иванова В.О. Особенности менеджмента вертикально-интегрированной компании / В. О. Иванова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. Вып. 2 (196). – С. 55-60.
6. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
7. Кат'кало В.С. Эволюция теории стратегического управления: 2-е изд. / В.С. Кат'кало. – СПб.: Изд-во «Высшая школа, менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. Унта, 2008. – 548 с.

8. Кунах Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: дис...канд. экон. наук: 08.00.05. / Ю.В. Кунах. – Ставрополь, 2008. – 164 с.
9. Ніфатова О. М. Теоретичні основи брендингової діяльності в системі інтегрованих структур бізнесу / О. М. Ніфатова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2016. – №. 4. – С. 76-82.
10. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М.: Изд-во Моск. Университета, 1991. – 364 с.
11. Просалова В.С. Генезис форм и методов стратегического управления / В.С. Просалова, Е.Н. Смольянинова // Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). – 2011. – Т. 8. – № 4. – С. 14-19.
12. Робінс С. П. Основи менеджменту: Пер. з англ. / С. П. Робінс, Д. А. Деченц. – К.: Основи, 2002. – 478 с.
13. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М., 1991. – 366 с.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов, 12-е изд. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. сангл. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Вильямс, 2003. – 928с.
15. Тоффлер Э. Метаморфозы власти / Э. Тоффлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 342 с.
16. Федоренко В. Г. Менеджмент: Підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; за наук. ред. док. ек. наук, проф. В. Г. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 652 с.
17. Adelman M. Integration and the antitrust laws / Adelman M. // Harvard Law Review, 1949. – V. 63. N 1. – P. 27-77.

18. Greene William N. Strategies of the Major Oil Companies (Research for Business Decisions, No 70) / William N. Greene. – Umi Research Pr., 2005.
19. Harrigan K. R. Vertical Integration and corporate strategy / Harrigan K. R. // The Academy of Management Journal, 1985. V. 28. N 2. P. 397-425.
20. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management / Higgins J.M. – Chicago: The Dryden Press, 1983.
21. Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets", Harvard Business Review, May – June 1999, pp. 72-82.
22. Prahalad C. K., Hamel G. Strategic Intent / Harvard Business Review, 1989, May-June, p. 63-77.
23. Radler M. Worldwide reserves increase as production holds steady / M. Radler. Oil&Gas Journal. 2002. December 23. P. 113-115.
24. Shendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline – Academy of Management Proceedings, 1972.

### **References**

1. Aleksandrov S. Ju. Konceptyja formirovanyja ynteghryrovannykh korporatyvnykh struktur v promyshlennosty na osnove razvytyja kljuchevykh byznes-kompetencyj / S. Ju. Aleksandrov // Yzvestyja Sankt-Peterburghskogho ghosudarstvennogho ekonomycheskogho unyversyteta. – 2015. – №3. – P. 79-83.
2. Ansoff Y. Strateghycheskoe upravlenye / Y. Ansoff. Sokr. per. s anghl. Nauch. red., avt. predysl. L.Y.Evenko. – M.: Эkonomyka, 1989. – 519 p.
3. Vertykaljna integracija / Ekonomichnyj encyklopedychnyj slovnyk [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.subject.com.ua/economic/slovník/1018.htm>



4. Vykhanskyj O. S. Strateghycheskoe upravlenye / O. S. Vykhanskyj. – M.: Ghardaryka, 1998. – 292 p.
5. Yvanova V.O. Osobennosty menedzhmenta vertykaljno-ynteghryrovannoju kompanyy / V.O.Yvanova // Rossyjskoe predprynymateljstvo. – 2011. – № 11. Выр. 2 (196). – P. 55-60.
6. Ighnatjjeva I. A. Korporatyvne upravlinnja / I. A. Ighnatjjeva, O. I. Gharafonova. – K.: Centr uchbovoji literatury, 2013. – 600 p.
7. Katjkalo V.S. Эvoljucyja teoryy strateghycheskogho upravlenyja: 2-e yzd. / V.S. Katjkalo. – SPb.: Yzd-vo «Выsshaja shkola, menedzhmenta»; Yzdat. Dom S.-Peterb. ghos. Unta, 2008. – 548 p.
8. Kunakh Ju.V. Strateghycheskoe upravlenye predpryjatyem na osnove bjudzhetnykh modelej: dys...kand. экон. nauk: 08.00.05. / Ju.V. Kunakh. – Stavropolj, 2008. – 164 p.
9. Nifatova O. M. Teoretychni osnovy brendynghovoju dijajnosti v systemi integhrovanykh struktur biznesu / O. M. Nifatova // Visnyk Kyjivsjkogho nacionaljnogho universytetu tekhnologhij ta dyzajnu. Serija: Ekonomichni nauky. – 2016. – № 4. – P. 76-82.
10. Popov A. V. Teoryja y orghanyzacyja amerykanskogho menedzhmenta / A. V. Popov. – M.: Yzd-vo Mosk. Unyversyteta, 1991. – 364 p.
11. Prosalova V.S. Ghenezys form y metodov strateghycheskogho upravlenyja / V.S. Prosalova, E.N. Smoljjanynova // Sovremennye yssledovanyja socyjalnykh problem (эlektronnyj zhurnal). – 2011. – T. 8. – # 4. – P. 14-19.
12. Robins S. P. Osnovy menedzhmentu: Per. z anghl. / S. P. Robins, D. A. Dechenc. – K.: Osnovy, 2002. – 478 p.
13. Tejlor F. U. Prynсury nauchnogho menedzhmenta / F. U. Tejlor. – M., 1991. – 366 p.
14. Tompson A. A. Strateghycheskyj menedzhment. Yskusstvorazrabotky y realizacyy strateghyy: Uchebnyk dlja vuzov, 12-e yzd. / A. A. Tompson,

- A. Dzh. Stryklend. Per. sanghl. pod red. L. Gh. Zajceva, M. Y. Sokolovoj. – M.: Vyljjams, 2003. – 928 p.
15. Toffler Э. *Metamorfozy vlasty* / Э. Toffler. – M.: ООО «Yzdatel'stvo AST», 2001. – 342 p.
16. Fedorenko V. Gh. *Menedzhment: Pidruchnyk* / V. Gh. Fedorenko, O. F. Itkin, V. I. Anin ta in.; za nauk. red. dok. ek. nauk, prof. V. Gh. Fedorenka. – K.: Alerta, 2008. – 652 p.
17. Adelman M. *Integration and the antitrust laws* / Adelman M. // *Harvard Law Review*, 1949. – V. 63. N 1. – P. 27-77.
18. Greene William N. *Strategies of the Major Oil Companies (Research for Business Decisions, No 70)*/William N. Greene. – Umi Research Pr., 2005.
19. Harrigan K. R. *Vertical Integration and corporate strategy* / Harrigan K. R. // *The Academy of Management Journal*, 1985. V. 28. N 2. P. 397-425.
20. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management* / Higgins J.M. – Chicago: The Dryden Press, 1983.
21. Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets", *Harvard Business Review*, May – June 1999, pp. 72-82.
22. Prahalad C. K., Hamel G. *Strategic Intent* / *Harvard Business Review*, 1989, May-June, p. 63-77.
23. Radler M. *Worldwide reserves increase as production holds steady*/M. Radler. *Oil&Gas Journal*. 2002. December 23. P. 113-115.
24. Shendel D.E., Hatten K.J. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline* – *Academy of Management Proceedings*, 1972.