

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.6>

УДК 330.44(477)

О. І. Дацій,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ КОМПАНІЙ

O. Datsii,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business

Economics, Interregional Academy of Personnel Management

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ADAPTATION CAPACITY OF VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES

Розкрито теоретико-методологічні засади змісту процесу розвитку соціально-економічних систем, що визначають збільшення компетенції як особливість сучасного типу розвитку; проведено класифікацію та побудовано ресурсний контур розвитку компанії. Розширено понятійно-категоріальний апарат: надано визначення «адаптаційного потенціалу» розвитку, уточнено поняття «компетентнісна синергія», введено нове поняття «гнучка жорсткість». Доповнено основні положення організації

процесів стратегічного управління у вертикально-інтегрованих компаніях (ВІК), що дозволяють створити основу для формування системи стратегічного управління, виходячи з особливостей управління взаємодією, зумовленою підвищеною складністю узгодження стратегій різних рівнів, специфікою ієрархічної структури та залученням учасників до ланцюжка створення цінності, рівнем диверсифікації та закономірністю формування вертикально інтегрованих структур у наукомістких галузях.

Визначено закономірності трансформації ВІК в інноваційну інтегровану мережу з елементами вертикальних та горизонтальних зв'язків, обумовлену тенденціями переважання мережесих взаємодій в умовах початку економіки постіндустріального типу виробництва, заснованого на знаннях. Розкрито зміст трансформації у внутрішніх мережах вертикально інтегрованих організацій, що здійснюється як безперервне накопичення внутрішніх інновацій, що призводять до формування нових адаптивних властивостей та забезпечують реалізацію обраних стратегій управління з урахуванням балансу інтересів учасників мережі.

Виділено особливості форм мережесих взаємин у ВІК, що сприяють формуванню мережесих кластерів та забезпечують розвиток взаємодії за рахунок горизонтальних зв'язків на нижніх рівнях ієрархії. Обґрунтовано, що застосовуючи цифрові технології комунікації та управління, закриті мережесі організації з ієрархічними зв'язками можуть набути рис інноваційних кластерів за рахунок збільшення обміну знаннями.

Уточнено методологію управління створенням мережесі цінності учасників ВІК, що включає алгоритм та оцінку факторів збільшення цінності, методи регулювання на основі побудови матриці критичних протиріч між стейкхолдерами, способи досягнення стратегічних цілей, підвищення гнучкості взаємодії елементів і підсистем, а також пошук резервів розвитку з випередженням.

Запропоновано методичний підхід до управління процесом розвитку ВІК, що відрізняється новизною класифікації рівнів управління та

визначенням пріоритетності напрямів діяльності компанії, що дозволяє знизити витрати на управління та прискорити впровадження інновацій. Розроблено методику оцінки результатів реалізації потенціалу, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, раціоналізувати розподіл інвестиційних ресурсів та забезпечити підвищення темпів економічного зростання ВІК загалом за рахунок максимізації прибутку окремих учасників системи.

The theoretical and methodological principles of the content of the process of development of socio-economic systems are revealed, which determine the increase in competence as a feature of the modern type of development; a classification is carried out and a resource contour of the company's development is constructed. The conceptual and categorical apparatus is expanded: the definition of the "adaptive potential" of development is given, the concept of "competence synergy" is clarified, and a new concept of "flexible rigidity" is introduced. The main provisions of the organization of strategic management processes in vertically integrated companies (VIK) are supplemented, which allow creating a basis for the formation of a strategic management system, based on the features of interaction management, due to the increased complexity of coordinating strategies of different levels, the specifics of the hierarchical structure and the involvement of participants in the value chain, the level of diversification and the regularity of the formation of vertically integrated structures in knowledge-intensive industries.

The regularities of the transformation of the VIK into an innovative integrated network with elements of vertical and horizontal connections are determined, due to the tendencies of the predominance of network interactions in the conditions of the beginning of the economy of the post-industrial type of production based on knowledge. The content of the transformation in the internal networks of vertically integrated organizations is revealed, which is carried out as a continuous accumulation of internal innovations that lead to the formation of

new adaptive properties and ensure the implementation of selected management strategies taking into account the balance of interests of network participants.

The features of the forms of network relationships in the VIK are highlighted, which contribute to the formation of network clusters and ensure the development of interaction due to horizontal connections at the lower levels of the hierarchy. It is substantiated that by applying digital technologies of communication and management, closed network organizations with hierarchical connections can acquire the features of innovative clusters by increasing the exchange of knowledge.

The methodology for managing the creation of network value of VIK participants has been specified, which includes an algorithm and assessment of value-adding factors, regulation methods based on building a matrix of critical contradictions between stakeholders, ways to achieve strategic goals, increase the flexibility of interaction between elements and subsystems, and search for development reserves in advance.

A methodical approach to managing the VIK development process has been proposed, which is distinguished by the novelty of the classification of management levels and the determination of the priority of the company's activities, which allows reducing management costs and accelerating the implementation of innovations. A methodology for assessing the results of potential realization has been developed, which allows increasing the validity of management decisions, rationalizing the distribution of investment resources, and ensuring an increase in the economic growth rates of VIK as a whole by maximizing the profits of individual participants in the system.

Ключові слова: *адаптаційний потенціал, вертикально інтегровані компанії, корпоративне планування, стратегічне управління.*

Keywords: *adaptive potential, vertically integrated companies, corporate planning, strategic management*

Постановка проблеми.

Сучасна економіка висуває нові вимоги до організації стратегічного управління соціально-економічними системами. Зміна парадигми моделі управління покликана відповісти викликам сучасності: прискорення інформаційного та товарного обміну; зростання кількості та складності системи зв'язків між різними діючими суб'єктами; значного скорочення термінів життєдіяльності підприємств над ринком; динамічній зміні очікувань споживачів; необхідності ефективної роботи з надвеликими масивами даних та ін.

Для відповідності новим викликам глобальної економіки моделі управління соціально-економічними системами повинні мати високу швидкість впровадження нових досягнень науки, техніки, технології в діяльність підприємств; здатністю до автоматичної абсорбції інновацій, розпізнавання прихованих трендів та проблем майбутнього; здатність до прискореного вилучення застарілих елементів всіх підсистем компанії; широким спектром навичок та гнучких моделей комерціалізації згенерованих у компанії інновацій.

Ключовою проблемою українських компаній є невідповідність використовуваних моделей управління сучасним вимогам ринку, що призводить до високого рівня централізації компаній, низької швидкості оновлення елементів керуючих та керованих підсистем, слабкої адаптованості систем управління до змін у культурі мислення, технологій та динаміки запитів споживачів.

Сучасна практика трансформації соціально-економічних систем передбачає прийняття рішень на верхньому рівні управління та поступове впровадження їх на нижчих рівнях. Недоліками такої практики є висока вразливість усієї системи до впливу таких факторів, як: індивідуальні характеристики творчого потенціалу керівника; ефективність системи цілепокладання на верхньому рівні; здатність керівника до системного та послідовного досягнення поставлених цілей; сформовані механізми

пасивного опору нижчестоящих рівнів впровадження змін; неефективна система зворотного зв'язку з нижчестоячими рівнями та елементами зовнішнього середовища та ін.

Розвиток сучасного виробництва характеризується рядом світових трендів, серед яких: збільшення наукомісткості виробленої продукції, постійна генерація знань, прискорення обміну інформацією та багатосторонній розвиток зв'язків за рахунок залучення виробників та споживачів у всі процеси виробництва продукції, а також мініатюризація та зростання продуктивності техніки та її компонентів; активне зростання професійних сегментів (систем енергоефективності електротехнічного обладнання, автомобільної електроніки, медичної техніки, системи безпеки та промислової електроніки, робототехніки); стандартизація та уніфікація компонентів; скорочення собівартості виробництва.

Вітчизняні інноваційні виробництва, що випускають електронну продукцію, мають високий потенціал розвитку; темпи зростання випуску електроніки останні десятиліття становить середньому близько 10 % на рік, що підкреслює її важливість з погляду динамічного рівноваги та сталого розвитку економіки країни загалом. Масштаб виробництва, високі вимоги до рівня інвестицій у нові розробки, стратегічне значення для забезпечення обороноздатності держави актуалізують проблему вдосконалення моделей управління потенціалом розвитку вертикально-інтегрованими компаніями (ВІК). Домінування вертикальних зв'язків створює межі інноваційного розвитку ВІК, що призводить до виникнення кризи синергії знань, зниження гнучкості та не забезпечує формування необхідного адаптаційного потенціалу. Проблема підвищення гнучкості при збереженні стійкості може бути вирішена насамперед за рахунок розвитку горизонтальних зв'язків, імплікування яких у вертикальну структуру ВІК породжує так звану гнучку жорсткість, що підвищує адаптивність системи.

Аналіз літературних джерел.

Теоретичні та практичні проблеми стратегічного управління компаніями відображені в працях таких зарубіжних вчених, як Р. Акофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, К. Прахалада, М. Портер, Д. Стігліц, А. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хемел, Р. Фостер та ін. Різні аспекти трансформації організацій розглядали Е. Боуман, Х. Ітамі, І. Нонака, Х. Такеучі, Е. Пенроуз, П. Румелтон, М. Сіроуєєр, Р. Фріман, Й. Шумпетер. При цьому слід визнати, що питання методології управління розвитком інтегрованих утворень досліджені недостатньо та залишаються відкритими проблеми управління ланцюжками створення цінності в умовах обмеженості ресурсів та підвищення конкурентоспроможності компанії на національному та зовнішньому ринках.

Формулювання мети. Визначити теоретичні підходи до стратегічного управління розвитком адаптаційного потенціалу вертикально інтегрованих компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується усуненням установки від присвоєння ресурсу до створення самого ресурсу як особливих здібностей, інноваційних компетенцій. Позиціонування підприємства у просторі компетенцій стає первинним завданням стосовно позиціонування над ринком. Навіть наявність необхідних ресурсів неспроможна гарантувати компанії її розвиток, якщо в неї відсутні можливості їхнього оптимального використання. Саме брак необхідних здібностей у потрібній комбінації можуть стати гальмом розвитку компанії. Усе це доводить, нові реалії часу, на нашу думку, змінюють зміст поняття розвитку, вимагаючи його розгляду як процесу збільшення компетентності організації. Дане трактування стає особливо актуальним в умовах посилення інтеграційних процесів, що вимагають забезпечувати органічну сполуку

гетерогенних елементів соціально-економічної системи, гармонізацію зв'язків між ними, що дає системну цілісність та синергетичний ефект.

На додаток до вже описаних раніше видів синергії, що впливають на рівень синергічного ефекту з урахуванням особливостей сучасного змісту поняття «розвиток», слід виділяти компетентнісні синергії, які є результатом інтеграції компетенцій учасників об'єднання, нарощування яких покликане сприяти посиленню компетентності всієї інтегрованої структури. В інтегрованих структурах учасники тісно взаємодіють один з одним у процесі досягнення поставленої мети, і в цьому випадку брак компетентності хоча б одного з учасників визначає граничні можливості розвитку всієї інтегрованої системи.

Сучасні тенденції розвитку української та світової економіки обумовлюють великою мірою необхідність вертикальної інтеграції як умови забезпечення економічного розвитку. Консолідація капіталу, налагоджені коопераційні зв'язки та узгоджена взаємодія учасників виступають умовами забезпечення нарощування потенціалу компаній. Система взаємодій дозволяє учасникам ВІК поєднувати ресурси для того, щоб створити додаткову синергію. Однак інтеграційні процеси ініціюють і появу безлічі проблем, що вимагають ліквідації розробки механізмів управління корпоративним розвитком. Найчастіше об'єднані в одну компанію бізнес-одиниці мають різні рівні потенціалів, що виступає стримуючим фактором розвитку всієї інтегрованої системи. Тому з метою реалізації збалансованого розвитку насамперед необхідний механізм вирівнювання потенціалів учасників.

Розуміючи, що «розвиток будь-якої конкретної системи є реалізація закладеного в ній потенціалу» [1, 2, 3] і базуючись на результатах проведеного дослідження, вважаємо за необхідне запровадити поняття «адаптаційний потенціал розвитку» як сукупність коштів та ресурсів, що найкраще сприяє здійсненню певного етапу розвитку. У розвитку перед соціально-економічними системами виникають проблеми, пов'язані з визначенням джерел розвитку:

- а) збереження колишнього потенціалу за рахунок економії ресурсів;
- б) перерозподіл ресурсів;
- в) накопичення ресурсів, насамперед, фінансових;
- г) прогресивних змін потенціалу – перетворення ресурсів на капітал.

Пропонуємо запровадити поняття «гнучка жорсткість» як характеристику вертикально інтегрованих компаній, що виникає за рахунок гібридної взаємодії різних моделей організації в одній системі. Гнучка жорсткість - це здатність системи забезпечувати стійкість за рахунок високої адаптивності до зовнішніх впливів, забезпеченої трансформаціями властивостей із збереженням цілісності та життєздатності.

Виникнення якості гнучкої жорсткості дозволяє використовувати різні методи управління і значно розширити потенціал адаптивності всієї системи. Гнучкість формується на основі постійної переробки інформації, що надходить широкою мережею горизонтальних зв'язків. Інформація не тільки вловлюється ззовні, а й генерується учасниками в мережі. Сучасні методи цифрової обробки дозволяють не лише отримувати інформацію в режимі реального часу, а й покращувати її управлінську цінність за рахунок обробки. Жорсткість підтримується вертикальною інтеграцією, яка задає межі локальної гнучкості з метою недопущення деформації всієї системи та дозволяє мобілізувати ресурси всієї системи для здійснення необхідних трансформацій.

Гібридні (інтегровані) мережі поєднують вертикальні і горизонтальні зв'язки і мають властивості обох моделей, зокрема в них проявляються властивості гнучкості, забезпечені горизонтальною підсистемою і властивості жорсткості, що зберігаються вертикальною взаємодією.

Доповнено основні положення організації процесів стратегічного управління у ВІК, що дозволяють створити основу для формування системи стратегічного управління, виходячи з особливостей управління взаємодією, зумовленим підвищеною складністю узгодження стратегій різних рівнів, специфікою ієрархічної структури та залученням учасників до ланцюжка

створення цінності, рівнем диверсифікації та закономірністю формування вертикально.

Стратегічне управління - це особливий вид управління, що має специфічні особливості. Особливості стратегічного управління виявляються стосовно управління ВІК як складної системи з великою кількістю внутрішніх зв'язків та різноманітністю об'єктів взаємодії. Домінуючою ознакою є динамічна складність, коли нові зв'язки між компонентами ВІК збільшують складність, а додавання нового компонента призводить до виникнення великої кількості додаткових зв'язків. Число можливих зв'язків може зростати експоненційно, коли додавання кожного наступного компонента до системи збільшує кількість зв'язків більше, ніж додавання попереднього. Такого виду складність дуже впливає на організацію управління у ВІК.

Особливості управління взаємодією учасників. Управління вертикальною системою - це, передусім, створення та реалізація механізму взаємодії всіх учасників (внутрішніх та зовнішніх) за допомогою якого вони реалізують свої інтереси. Складність у тому, що суб'єкт управління ВІК багато в чому поза процесом безпосередньої господарської діяльності. Безпосередньо керує цим процесом менеджмент дочірніх компаній, що мають самостійну юридичну особу. Тому одним із основних завдань у системі управління є забезпечення прозорості ведення бізнесу дочірніх компаній для суб'єкта управління. Відсутність прозорості означає насправді неможливість здійснення реального стратегічного управління.

Пропонуємо наступний алгоритм управління взаємодією у вертикальному холдингу:

1. Управлінські підрозділи головної (керівної компанії) із залученням підрозділів дочірніх компаній здійснюють регулярний моніторинг та аналіз діяльності керованих об'єктів відповідно до затверджених регламентів та виявляють актуальні проблеми їх діяльності.

2. Відповідно до затверджених процедур виявлені проблеми стають об'єктами розгляду управлінських органів, що приймають рішення щодо дочірніх компаній. Результатом роботи цих органів є рішення, спрямовані на усунення проблем, що виникли.

3. Ці рішення верифікуються щодо забезпечення надійності діяльності відповідно до наявних в компанії методик.

4. Далі ці рішення перетворюються на дії відповідних органів управління. Результатом таких дій має бути усунення виявлених проблем.

Пропонуємо використовувати можливості організації системи контролю та аудиту, для чого на верхньому рівні управління створюється підрозділ володарського управління. Одним із напрямів його роботи є періодична оцінка стану бізнесу. Крім того, здійснюються розрахунки чутливості окремих параметрів бізнес-моделі до змін, оцінка ризиків, агрегування сукупності аналітичної інформації від усіх структурних підрозділів апарату управління ВІК. На цій основі підрозділ спільно з комітетом зі стратегічного розвитку вносить пропозиції щодо коригування та проведення змін діяльності.

Управління ланцюжками створення вартості (ЛСС). Кожна ланка ЛСС відображає певні цілі, і якщо вони не об'єднані загальною стратегією, позиції ЛСС на ринку будуть слабкими. Ефективний бізнес в ЛСС не може бути без об'єднання учасниками своїх стратегій в єдину стратегію ЛСС.

На цій основі, виходячи зі сформульованих цілей власників та місії ВІК, здійснюються прогнози розвитку на середньострокову перспективу, включаючи прогноз найважливіших фінансових показників, необхідних для забезпечення сталого розвитку компанії загалом та окремих одиниць і далі, аж до створення вартісної моделі управління.

Особливості реалізації процедур стратегічного управління. Найважливіші процедури стратегічного управління: опис стану системи (теперішнього та майбутнього бажаного стану) та траєкторії переходу від одного стану до іншого в холдингових структурах значно ускладнені.

Відповідно, виходячи з наявного узгодженого опису станів цілого та окремих частин ВІК, виділятимуться різні типи траєкторій переходу в новий бажаний стан:

- траєкторії переходу в рамках сформованого стану (підтримка функціонування за рахунок зміни процесів регулювання та оперативного чи тактичного управління). Це, по суті, не стратегічний перехід, але він може бути необхідним для встановлення стратегічного балансу ВІК;

- траєкторії переходу до реально існуючого стану, але поки що не досяжний для даної системи (підсистеми). В даному випадку ними можуть бути вихід на нові ринки, перехід до виробництва нового виду продукції, або водночас і те, й інше;

- траєкторії переходу в принципово новий стан чи звані фазові переходи. Фазовий перехід розглядається як стрибкоподібний процес, стрибкоподібна зміна властивостей, що породжує особливості прояву властивостей гнучкості та адаптивності. Це означає, що адаптація має відбуватися: по-перше, швидко, і, по-друге, забезпечувати можливість саморегулювання, тобто. щоб можливі відхилення від норми швидко фіксувалися, оцінювалися щодо їхньої значимості і відразу починали вироблятися регулюючі впливи, що дозволяють забезпечити повернення підприємства у колишній нормальний стан. По-третє, адаптація має забезпечувати системну стійкість функціонування та розвитку підприємства.

Вплив інтеграції та диверсифікації бізнесу на рівень централізації управління. Виділяємо такі критерії, які мають бути покладені в основу ухвалення рішень про інтеграцію:

1. Привабливість бізнесу. У межах цього критерію можуть бути виділені такі параметри оцінки: наявність попиту ринку, прогноз швидкості зростання ринку, ключові чинники успіху, прогноз зміни фінансових показників та інших. На основі можна отримати інтегральну оцінку привабливості кожного бізнесу.

2. Можливості нарощування вартості бізнесу. У рамках цього критерію можуть бути виділені такі параметри, за якими необхідно отримати експертні оцінки: можливості купівлі та продажу активів, можливості підвищити їхню ефективність та ін.

3. Можливості збільшення знань та компетенцій, які забезпечують інноваційний розвиток.

Диверсифікація потребує першочергового визначення оптимального рівня. Якщо бізнес диверсифікований, компанія має широкий спектр цілей, що значно ускладнює процес управління. Залежно від рівня диверсифікації можна використовувати різні моделі управління: фінансову модель або стратегічну модель, яка, своєю чергою, може бути поділена на модель стратегічного планування та стратегічного контролю.

Висновки

Виходячи з розглянутих особливостей процесів системної трансформації, пропонуємо методику проведення трансформації стосовно ВІК і робимо висновок, що трансформація бізнесу у внутрішніх мережах ВІК має здійснюватися як безперервне накопичення внутрішніх інновацій, що призводять до формування нових адаптивних властивостей та забезпечують реалізацію обраних стратегій управління.

Література

1. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 101-105.

2. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 23. С. 152-156.

3. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 13. С. 257-263.

References

1. Protasova, L.V. (2021), “Strategic planning of enterprise development: features of assessment and integration”, *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 101-105.

2. Dovgan, D.A. (2022), “Anti-crisis management as a way to prevent and anticipate the insolvency of a corporation”, *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 23, pp. 152-156.

3. Yarova, Yu.O. and Artemenko, L. (2022), “The structure of economic security of an enterprise in times of crisis”, *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»*, vol. 13, pp. 257-263.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.