

УДК 339.924

О. І. Дацій,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.7

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЮ КОМПАНІЄЮ

О. Datsii,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Business Economics, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF A VERTICALLY INTEGRATED COMPANY

Уточнено принципи формування стратегічного управління суб'єктів господарювання, виявлено та структуровано основні елементи стратегічного управління, проаналізовано та уточнено поняття "вертикально інтегрована компанія" (ВІК), "стратегічне управління", показано взаємозв'язок стратегічного управління з оперативним та корпоративним управлінням. Зроблено висновок у тому, що немає однієї оптимальної всім організаційної структури управління. Кожна ВІК при виборі стратегії свого розвитку повинна вибирати структуру управління адекватну економічним умовам функціонування компанії, що склалися, і що дозволяє досягти стратегічних цілей.

Розглянуто вартісний підхід до управління ВІК, описано алгоритм системи моніторингу управління вартістю компанії та зроблено висновок про те, що максимізація вартості компанії поряд із досягненням стійкості її розвитку є головною метою стратегічного управління.

Проаналізовано інвестиційну привабливість ВІК залежно від рівня корпоративного управління та показано, що для інвесторів корпоративне управління означає більше, ніж набір стандартних механізмів, що розмежовують відповідальність різних сторін за прийняття рішень у компанії, та оцінюється так само високо, як і значущість економічних факторів.

Аналіз досвіду роботи найбільших зарубіжних нафтогазових компаній свідчить про безперечні переваги вертикальної інтеграції: можливість акумулювання великих фінансових ресурсів та здійснення великомасштабних проєктів, маневрування за рахунок перерозподілу інвестицій та ризику, вибору між власною діяльністю та підрядними формами ведення робіт. Однак ця можливість не носить абсолютного характеру і виникає у зв'язку з радикальними змінами ринку нафти і газу, технічним прогресом і реструктуризацією всієї системи управління вертикально інтегрованою нафтовою компанією, що чітко проявилися в останнє десятиліття минулого століття і в третьому тисячолітті.

Процес вертикального інтегрування у нафтовому комплексі російської економіки внутрішньо суперечливий. З одного боку, відбувається укрупнення ВІК, збільшення їх фінансово-економічного потенціалу, що дозволяє їм реалізовувати великі проєкти та конкурувати з провідними нафтовими компаніями світу. З іншого боку, посилюється тенденція до монополізації у сфері нафтовидобутку, особливо на регіональному рівні. Зазначене протиріччя може бути вирішено лише за активної державної участі. Тільки конкуренція, у розумних межах контрольована державою, здатна призвести до найефективнішого використання найбагатших природних ресурсів країни.

Стратегічне управління — це еволюційний етап системи корпоративного планування та таке управління організацією, що спирається на людський потенціал високомотивованих співробітників як основу організації; прагне всебічного розвитку відносин із споживачами з метою задоволення їхніх потреб за рахунок виробництва продукції та надання послуг, близьких до ідеалу; здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни у організації, відповідальні виклику із боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

The principles of strategic management of business entities are specified, the main elements of strategic management are identified and structured, the concepts of "vertically integrated company" (VIK), "strategic management" are analyzed and clarified, the relationship of strategic management with operational and corporate management is shown. The conclusion is made that there is no one optimal organizational management structure for all. Each VIK, when choosing a development strategy, must choose a management structure adequate to the existing economic conditions of the company's functioning and which allows achieving strategic goals.

The value approach to VIK management is considered, the algorithm of the company's value management monitoring system is described, and the conclusion is made that maximizing the company's value along with achieving the sustainability of its development is the main goal of strategic management.

The investment attractiveness of VIK is analyzed depending on the level of corporate governance and it is shown that for investors, corporate governance means more than a set of standard mechanisms that delimit the responsibility of various parties for decision-making in the company, and is valued as highly as the significance of economic factors.

Analysis of the experience of the largest foreign oil and gas companies indicates the undeniable advantages of vertical integration: the possibility of accumulating large financial resources and implementing large-scale projects, maneuvering by redistributing investments and risks, choosing between own activities and contracting forms of work. However, this possibility is not absolute and arises in connection with radical changes in the oil and gas market, technical progress and restructuring of the entire management system of a vertically integrated oil company, which clearly manifested themselves in the last decade of the last century and in the third millennium. The process of vertical integration in the oil complex of the Russian economy is internally contradictory. On the one hand, there is an enlargement of VIK, an increase in their financial and economic potential, which allows them to implement large projects and compete with the leading oil companies in the world. On the other hand, there is an increasing tendency towards monopolization in the field of oil production, especially at the regional level. This contradiction can be resolved only with active state participation. Only competition, within reasonable limits controlled by the state, can lead to the most efficient use of the country's richest natural resources.

Strategic management is an evolutionary stage of the corporate planning system and such management of an organization that relies on the human potential of highly motivated employees as the basis of the organization; seeks to comprehensively develop relations with consumers in order to meet their needs by producing products and providing services close to ideal; implements flexible regulation and timely changes in the organization, responsive to the challenges of the environment and allowing to achieve competitive advantages, which together enables the organization to survive and achieve its goal in the long term.

*Ключові слова: вертикально інтегровані компанії, корпоративне планування, стратегічне управління.
Key words: vertically integrated companies, corporate planning, strategic management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У стратегії економічного розвитку України в третьому тисячолітті важлива роль відводиться національній безпеці країни, яку неможливо забезпечити без

стабільного стану в галузях паливно-енергетичного комплексу. Для будь-якої держави ділянки надр на суші і на шельфі і корисні копалини, що знаходяться в них, — стратегічна категорія. Сьогодні паливно-енер-

гетичний комплекс — це без перебільшення стрижень економіки країни. Без надійної та безперебійної роботи цих галузей неможливе стабільне економічне зростання країни.

Для забезпечення основних економічних цілей розвитку паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) країни потрібна наявність ефективних, конкурентоспроможних компаній, продукція яких конкурентоспроможна на внутрішньому та зовнішньому товарних ринках. Важливим фактором, що забезпечує їх конкурентоспроможність, є ефективність стратегічного управління як складової корпоративного управління компанією.

Стабільність зростання української економіки, подолання структурних криз потребують стратегічного підходу, розробки перспективних теоретико-прикладних рішень, зорієнтованих досягнення сталого керованого розвитку великих нафтових компаній. В умовах розвитку процесів глобалізації ці проблеми стали особливо актуальними для більшості країн світової спільноти.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну базу дослідження становлять праці зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління таких, як Р. Аккофф, І. Ансофф, К. Боумен, Д. Джонстон, П. Друкер, Т. Келлер, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Портер, А. Стрікланд. Тим часом у тіні більшості дослідників залишаються проблеми теорії та методології стратегії управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах сучасної економіки. Необхідний системний підхід до практики стратегічного управління вертикально інтегрованими структурами в умовах конкуренції для збереження національної безпеки країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Визначити теоретичні підходи до стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У структурі української економіки важливе місце займають вертикально інтегровані компанії, яким у низці галузей належить вирішальне місце. У ПЕК вертикально інтегрованим нафтовим компаніям належить основна роль у видобутку, переробці та реалізації нафти та нафтопродуктів, включаючи постачання їх на експорт. Незважаючи на низку суттєвих відмінностей як за формою власності, так і по організаційно-управлінській структурі, їх поєднує одна загальна ознака — це діяльність по всьому ланцюжку процесу: розвідка та розробка нафтових родовищ, видобуток та переробка нафти, транспортування та реалізація нафти чи нафтопродуктів кінцевому споживачеві [1, 2, 3].

Можемо надати таке визначення ВІК. ВІК — це об'єднані на фінансово — економічній основі різні технологічно взаємопов'язані підприємства з розвідки, розробки, видобутку нафти та газу, нафтопе-

реробні та нафтохімічні виробництва, транспортні підприємства, а також компанії, що займаються розподілом та продажем нафти, нафтопродуктів та нафтохімікатів.

Доцільно виділяти такі характерні риси вертикально інтегрованої нафтової компанії. По-перше, у ВІК спостерігаються чітко виражені вертикальні виробничо-технологічні зв'язки. В даний час вертикально інтегровані нафтові компанії включають, насамперед, нафтовидобувні та нафтопереробні підприємства, а також широку мережу організацій зі збуту нафти та нафтопродуктів (трейдерів). Це, можна сказати, хребет вертикально інтегрованої нафтової компанії, що визначає її чітко виражену галузеву спеціалізацію.

По-друге, крім даних підприємств та організацій, що визначають її основну спеціалізацію, до складу ВІК, зазвичай входять сервісні організації з ремонту та технічного обслуговування бурових установок, організації із забезпечення обладнанням та матеріалами виробничих підрозділів нафтової компанії. Без обслуговуючих сервісних виробництв основна виробнича діяльність була б сильно утруднена, або взагалі неможлива.

По-третє, крім того, до складу ВІК входить низка організацій, які не мають прямого відношення до нафтової галузі, — кредитні установи, пайові та пенсійні фонди, авіакомпанії, соціально — культурні та охорони здоров'я тощо. Зрештою, щодо фінансово-економічної організації ВІК є, як правило, багаторівневими холдингами. У холдингу можна досить чітко виділити керуючу (головну, материнську) компанію і дочірні компанії. Оскільки рушійною силою ринкової економіки є конкуренція та успіху в ній досягають ефективно об'єднуються групи, то перше питання, яке при цьому виникає, — це роль конкуренції у стимулюванні розвитку галузі та можливий негативний вплив монополізму, або прагнення до монополізації ринку з метою встановлення тут певного панування, що домінує.

Світовий досвід свідчить, що важливим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність нафтової компанії на зовнішньому ринку, є наявність у неї корпоративної стратегії управління, яка є загальним планом управління ВІК. Розробка корпоративної стратегії передбачає дії щодо розширення сфер діяльності; кроки щодо поліпшення загальних показників роботи у тих галузях, де вже діє компанія; знаходження шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів та перетворення його на конкурентну перевагу, а також створення інвестиційних пріоритетів та переливів, ресурсів компанії в найбільш перспективні галузі.

Ясне і чітке уявлення про сутність стратегічного управління можна отримати лише усвідомивши його складові. Пропонується виділити сім суттєвих сторін стратегічного управління як ідеї ефективного керівництва корпоративною системою у сучасних економічних умовах:

— "цілеспрямована творчість компетентної та високомотивованої команди керівників (насамперед — вищої ланки) та співробітників підприємства;

— філософія бізнесу та менеджменту, завдяки якій підприємство на основі законів організації та самоорганізації зможе добитися зниження хаосу (ентропії) та збільшення порядку (синергії);

— еволюційний етап розвитку системи корпоративного планування, яка природно пов'язана з еволюцією рівня знань у менеджменті та включає елементи всіх попередніх систем управління;

— динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів прийняття та здійснення рішень, з метою збереження конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі;

— система інтегрованого внутрішньофірмового планування, що забезпечує рівновагу між стратегічною та поточною орієнтацією діяльності підприємства на основі координації стратегічних, середньострокових та тактичних планів. Реакція підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища є двоїстою: довготривалою та оперативною одночасно. Довготривала реакція закладається у стратегічні плани, оперативна реалізується в реальному режимі часу. Через війну процес управління організацією (як складної системою) стає більшою мірою попереджувальним, ніж реактивним, тобто. організація намагається впливати на події у зовнішньому та внутрішньому оточенні;

— реалізація ідеї стратегічного управління з урахуванням маркетингового підходу; про сукупність процедур, що забезпечують функціонування системи стратегічного управління підприємствами. Сюди входить процедура здійснення процесу планування та порядок дій при плануванні, визначення складу команди плановиків, графік та зміст їх нарад, система контролю.

В силу особливостей організаційної структури та завдань, що стоять перед ВІК, необхідне дослідження системи стратегічного управління компанією з позицій системного та вартісного підходів. Необхідність застосування системного аналізу в управлінні ВІК обумовлена складністю та різноманітністю видів виробничої діяльності ВІК, а також взаємопов'язаністю процесів її діяльності.

Системний аналіз дозволяє отримати об'єктивну інформацію про вплив окремих напрямів діяльності компанії (факторів) на кінцеві результати компанії (системи), а також якісно та кількісно оцінити її сильні та слабкі сторони.

Системний аналіз пропонується проводити у наступній послідовності:

1. Постановка завдання дослідження та визначення рівня підсистеми;

2. Поділ процесів діяльності досліджуваної підсистеми ВІК на складові.

3. Вибір показника оцінки ефективності діяльності підприємства кожної зі складових.

4. Аналіз факторів, що безпосередньо впливають на показник ефективності досліджуваного рівня структурних підрозділів (нафтовидобувних, переробних, збутових тощо).

5. Побудова логічної моделі процесів діяльності досліджуваного рівня структурних підрозділів, що описує взаємозв'язок між показниками факторів. Визначен-

ня форми зв'язку є однією з найважливіших етапів системного аналізу.

6. Збір даних за певний період.

7. Побудова математичної моделі. На даному етапі можуть використовуватись методи математичного програмування, математичної статистики (кореляційний та регресійний аналізи) тощо.

8. Аналіз результатів моделювання. На цьому етапі відбувається аналіз набутої форми математичного зв'язку між показниками факторів, що впливають на ефективність діяльності досліджуваного рівня.

9. Висновки та рекомендації.

За наявності стійких математичних зв'язків між факторами робляться висновки щодо взаємопов'язаності конкретних показників та виробляються рекомендації щодо подальшого розвитку структурних підрозділів.

Слід зазначити, що об'єктом дослідження може бути як ВІК, так і окремий структурний підрозділ. Важливим є аналіз стратегічного управління ВІК з погляду вартості підприємства так як ефективність управління визначається її ліквідністю чи величиною прибутку, а збільшенням "ціни" бізнесу.

ВІК мають шанс проскочити кілька кроків розвитку управлінських технологій, зробивши еволюційний стрибок від тактики розрізнених дій до використання вартісних категорій:

— максимізація вартості компанії поряд із досягненням стійкості її розвитку є головною метою стратегічного управління;

— ціна найбільшою мірою пов'язана з грошовим потоком, який генерує компанія;

— приріст вартості є основним критерієм ефективності управління.

Реалізація системи управління вартістю підприємства передбачає, що і критерієм ефективності її діяльності є максимізація ринкової вартості власного капіталу, тобто. "ціни" підприємства.

За такого підходу до управління майном згладжуються класичні протиріччя менеджменту, що забезпечує виживання та високу конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, вартісний підхід до управління дозволяє домогтися того, щоб кожному співробітнику компанії було вигідно збільшувати багатство акціонерів, вирішивши тим самим "агентську проблему" (суперечності між інтересами акціонерів та найманих працівників), нерозв'язну за традиційного підходу до управління бізнесом.

Значимість компонентів корпоративного управління в ВІК і відповідних моделей корпоративних відносин, у тому числі відносин з державою, сприймається інвесторами як необхідна частина інфраструктури бізнесу, без якої інвестиційний процес утруднений і ускладнений надмірними ризиками. Насамперед, це культура поведінки на ринку та в бізнесі, у тому числі при вирішенні суперечок та конфліктних ситуацій, відкритість та дружність щодо інвесторів, практика суворого контролю та правильного обліку. Недостатньо високий рівень корпоративного управління у російських нафтових компаніях залишається одним із суттєвих факторів, що стримують залучення інвестицій у нафтовий сектор нашої країни.

Вивчення досвіду найбільш високоорганізованих БІК показує, що вдосконалення організації стратегічного управління необхідно розпочинати з аналізу вартості та структури активів компанії та вироблення стратегії її реорганізації. На наступній стадії має проводитися реінжиніринг організації та процесів. Організація в компанії повинна бути орієнтована на підсумковий результат, бути здатною до співпраці та активних дій на ринку, адаптивної до ринку, що змінюється. Професійні якості персоналу компанії повинні складатися з поєднання функціональних та комерційних компетенцій та навичок. Організація загалом та окремі групи мають бути здатними своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні можливості бізнесу.

Для успішної сучасної діяльності вертикально інтегрованих нафтових компаній необхідна активна робота, спрямована на вступ до різного виду партнерські взаємини (у тому числі на міжнародному рівні) з іншими (і не лише нафтовими) компаніями.

Для реалізації стратегії сталого розвитку БІК необхідні, як правило, системні зміни в управлінні всього холдингу, що включають:

- створення великих операційних дочірніх структур як у галузі видобутку нафти, так і в галузі нафтопереробки та збуту нафтопродуктів;
- реорганізацію корпоративного центру із зміцненням його функцій стратегічного та координаційного планування, фінансового та адміністративного контролю, мотивації, кадрової політики та громадських зв'язків;
- створення одночасно з делегуванням прав та відповідальності досить потужної системи фінансового та адміністративного контролю за діяльністю дочірніх структур з боку штаб-квартири;
- удосконалення кадрової політики та створення комп'ютеризованих інформаційних систем управління;
- розвиток фінансового менеджменту;
- розвиток маркетингу як мистецтва робити прибуток. Маркетинг має стати системою безперервного узгодження виробничо-збутової діяльності з умовами ринку для отримання максимального прибутку.

ВИСНОВКИ

Поступове виснаження запасів вуглеводнів, і навіть високий рівень зносу основних виробничих фондів у нафтовому комплексі викликає зростаючу потребу у інвестиціях. При цьому інвестиційні можливості ПЕК знаходяться у зворотній залежності від рівня податкового навантаження, яке становить близько 40% від виручки.

Література:

1. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Харків: Видавництво "Точка", 2018. 208 с.
2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

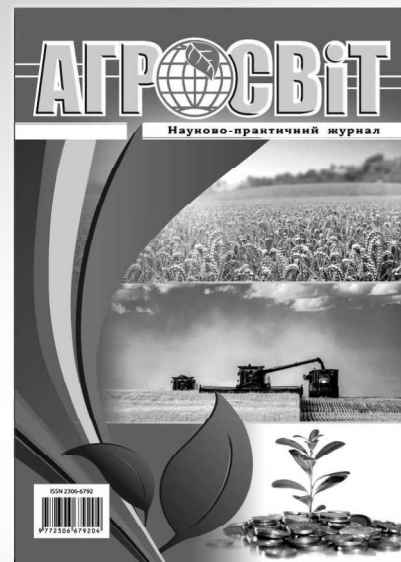
References:

1. Moskalenko, V. V. and Godlevsky, M. D. (2018), Modeli ta metody stratehichnoh— upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Models and methods of strategic management of enterprise development], Vydavnytstv— "Tochka", Kharkiv, Ukraine.
 2. Dykan, V. L., Zubenko, V. O. and Makovoz, O. V. (2013), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
 3. Ignatieva, I. A. (2006), Stratehichnyj menedzhment [Strategic Management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.*

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292