

Р.М. Богачев, М.С. Слинько*

Національний технічний університет України "КПІ",

*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОХІМІЧНОЇ ГАЛУЗІ

© Богачев Р.М., Слинько М.С., 2008

Висвітлено коло питань, пов'язаних з необхідністю формування інтеграційної стратегії підприємств, зокрема в нафтохімічній галузі України. Розглянуті процеси стратегічного управління, шляхи розвитку організації та підходи до розроблення стратегії та стратегічного планування. Пропонуються принципи інтеграційної стратегії як інструменту інституціональних перетворень, зокрема для підприємств нафтохімічної галузі України, які б забезпечили стабільний розвиток інтегрованих структур.

Ключові слова: інтеграційна стратегія, стратегічне управління, принципи інтеграційної стратегії, нафтохімічна галузь, інтегрована структура, стратегічне планування.

The article provides a wide range of issues related to the necessity of creating integration strategy for enterprises especially concerning Ukraine's petrochemical sphere. Processes of strategic management, ways of enterprise development as well as approaches to strategy elaboration and strategic planning are covered. Principles of integration strategy as an instrument of institutional transformation are proposed to provide stable development of integrated structures especially for enterprises of Ukraine's petrochemical sphere.

Keywords: integration strategy, strategic management, principles of integration strategy, petrochemical sphere, integrated structure, strategic planning.

Постановка проблеми

Кінець ХХ – початок ХХІ століття характеризуються переходом до якісно нової стадії розвитку світової економіки. Глобалізація, зростання взаємозалежності, становлення "нової економіки", яка ґрунтується на інформаційних та комп'ютерних технологіях розглядається як перехід до нової парадигми розвитку, ключовим аспектом якої є інтеграція ресурсів, технологічних процесів, процесів управління, соціально-економічної діяльності загалом.

Це обумовлює необхідність якісних змін систем управління підприємствами, які мають постійно адаптуватися до швидкозмінних умов та загострення конкурентної боротьби.

В українській економіці з кінця 90-х років почався історично необхідний та логічно зумовлений процес інституціоналізації вітчизняного капіталу шляхом горизонтальної та вертикальної інтеграції економічних суб'єктів (зокрема в нафтохімічній галузі).

Проте практичного досвіду у наших підприємств щодо ефективного формування та забезпечення стабільного розвитку інтегрованих структур фактично немає, отже, і теорія формування та розвитку інтегрованих структур в Україні практично відсутня. Крім цього, серйозною проблемою використання будь-яких теорій розвитку інтегрованих структур є різниця між юридичною практикою та економічною сутністю інтеграційних процесів, тобто невідповідність між змістом та реалізованою формою інтеграційних процесів, що відображається у відсутності єдиної теорії розвитку інтегрованих структур та підходів до формування на її базі корпоративної стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічне управління складається з двох пов'язаних процесів: формулювання стратегії (безпосередньо стратегічне планування) та реалізація стратегії.

Якщо узагальнити, то в межах класичного підходу формування стратегії передбачає визначення стану організації, цільового стану організації та відповідних шляхів переходу, вибору стратегічної лінії поведінки.

Для визначення цільового стану організації в межах класичної теорії стратегічного планування найживішими є шість підходів: К. Ендрюс пропонує визначати цільовий стан через приведення дійсного стану шляхом погодження тенденцій розвитку внутрішнього потенціалу та оточення (СВОТ-аналіз); М. Портер визначає цільовий стан як бажані конкурентні позиції організації в галузі; В. Беніс, Б. Неймус, Ф. Уестлі та Г. Мінцберг цільовий стан визначають як бачення власних перспектив та можливостей розвитку на базі визначення унікальності організації; К. Прахалад та Г. Хемел цільовий стан визначають через виявлення особливих ознак організації, що роблять її легко впізнаваною, привабливою для інвесторів та захищеною від конкурентів; Дж. Квіном вбачає цільовий стан як заперечення кризового стану (раціональний інкременталізм); за методом бенчмаркінгу цільовий стан визначається як стан лідера галузі [1, 4].

Для оцінювання сучасного стану організації найуживанішими є такі моделі: моделі типу “темп зростання – частка на ринку” (модель BSG); моделі типу “привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність організації (модель GE/ McKinsey, Shell/ DPM); моделі типу “стадія життєвого циклу продукту – конкурентний стан організації (моделі Хофера-Шендела, ADL/ LC) [4].

Для визначення шляхів розвитку організації відповідно до наведених теорій відомо декілька підходів, які дають можливість визначити ефективні напрямки інвестицій (підхід BSG, GE/ McKinsey), конкурентні стратегії (підхід Портера); напрямки зростання (підхід Shell/ DPM, Хофера-Шендела); напрямки диверсифікації (підхід ADL/ LC) [4].

Отже, класична парадигма стратегічного планування пов'язана з уявленням про незмінність форм та методів ведення бізнесу, що виводить питання розвитку бізнесу за межі стратегічного планування, за якого значення має тільки доцільність займатися цим видом бізнесу взагалі, або ні, і, як наслідок, виникають обмеження на кількість та різноманітність стратегічних рішень, тяжіння пов'язати стратегію з бюджетом організації та інші наслідки, що протирічить сучасним умовам та логіці сучасних процесів управління.

Саме тому теорія стратегічного планування, що заснована на класичних концепціях цілеспрямування, позиціонування, стратегічного вибору та достатньо добре зарекомендувала себе в 70–80-ті роки ХХ століття, стала неефективною в нових умовах соціально-економічного розвитку.

Стала відчуватися обмеженість класичної парадигми стратегічного планування, яка з 80-х років починає протирічити умовам та логіці процесів управління. Це визвало необхідність переходу від класичної тектоцентричної парадигми управління (реактивна концепція стратегії), в основі якої лежить орієнтація на збереження та розвиток організації як сутності, а не як форми спільної діяльності людей, до нової парадигми управління (проактивної концепції стратегії), відповідно до якої від організації вимагається випереджаюче створення і розвиток специфічних ресурсів і компетенцій, виділення пріоритетів розвитку, в основі якого лежить рефлексія та самовизначення організації у зовнішньому середовищі.

Еволюційний перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту зумовлений насамперед зростаючим динамізмом середовища, в якому сьогодні працюють підприємства. Починаючи з 80-х років, стратегічне планування почало змінюватись на стратегічний менеджмент, в основу якого було покладено ідею створення та утримання конкурентних переваг. Дослідники та підприємці усвідомили, що приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації. Подальші дослідження були спрямовані на визначення джерел конкурентних переваг, серед яких було виділено організаційні ресурси та можливості, успішність впровадження стратегії, час, новаторство та творчість, що було формалізовано в межах ресурсного підходу (К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіса, К. Прахалад, Г. Хемел тощо). Це зумовило перехід від реактивної до проактивної концепції стратегії, відповідно до якої від фірми вимагається випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій [1].

Сьогодні розвиток ресурсної концепції відбувається у двох напрямках: по-перше, це концепція Д. Тіса „динамічних здатностей” компанії, які являють собою потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності швидко мінливому оточенню; по-друге, це концепція „інтелектуального потенціалу компанії”, що визначає знання як найцінніший ресурс компанії (Л. Едвінссон, Т. Стюарт, Х. Такеучі, К. Норт тощо). Останній напрямок відображається в виникненні концепції реінжинірингу та концепції менеджменту знань (теорії управління знаннями, теорією інтелектуального капіталу та теорією організаційного навчання) [1, 4].

Постановка цілей

Саме динамізм зовнішнього середовища, сучасні зміни сутності виробничо-комерційної діяльності визначають необхідність формування установки на розвиток через створення механізму рефлексії та самовизначення організації у зовнішньому середовищі, створення „організації без меж”, комплексу взаємопов’язаних науково-технічних, виробничих та фінансових процесів, інтеграція яких забезпечує відтворення конкурентних переваг.

Тому прогресивніші організації завжди готові вільно маніпулювати своїми ресурсами, використовувати їх по-новому, впроваджувати інновації та змінювати свою структуру. Саме такі організації мають механізм внутрішній рефлексії як механізм самовизначення у зовнішньому середовищі, механізм, що орієнтується більше на розвиток, ніж зростання та конкуренцію. Це зумовлює відхід від класичної парадигми управління та спрямовує дослідження не лише на вдосконалення існуючих та пошук нових інструментів стратегічного аналізу та формування стратегії, а й виділення пріоритетів розвитку підприємств, на яких можна побудувати ефективну систему стратегічного управління, метою якої є формування та реалізація загальної корпоративної стратегії розвитку.

Дослідники стратегічного менеджменту відзначали, що, враховуючи дуальність мети будь-якої організації, ефективність останньої залежить від трьох стратегічних макроустановок її поведінки – на зростання, на захист та розвиток. Макроустановка на зростання відображена в стратегіях зростання (портфельних стратегіях), на захист – в конкурентних стратегіях, на розвиток – в стратегіях розвитку бізнесу, до яких належить інтеграційна стратегія.

Особливо актуальними проблеми розроблення та реалізації інтеграційної стратегії як елементу загальнокорпоративної стратегії розвитку виступають в нафтохімічній галузі України. Це обумовлено нераціональними процесами злиття та поглинання, які спрямовані на неефективне споживання ресурсів та не враховують особливості виробничо-технічних процесів у галузі.

Виклад основного матеріалу

Формування інтеграційної стратегії на промислових підприємствах, зокрема підприємствах нафтохімічної галузі, належить до однієї з найменш вивчених сфер в галузі стратегічного управління

Взагалі дослідники питань стратегічного управління виділяють три основні підходи до розроблення стратегії та стратегічного планування [4]:

1. Інструментальний підхід, який зорієнтований на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення.
2. Адаптивний підхід, який зорієнтований на пристосування підприємства до зовнішнього середовища, коли стратегія використовується як адаптивний механізм.
3. Процесний підхід, який зорієнтований на розроблення та реалізацію стратегії як процес організаційного поновлення та трансформації, на аналіз взаємозв’язків та взаємозалежностей підсистем організації як складної системи.

За результатами виконаного аналізу сучасних світових тенденцій до основних закономірностей інтеграційних процесів, що висвітлюють джерела, причини формування та розвитку інтегрованих структур у межах процесів інституціональних перетворень, зараховано (з використанням [2,3]): концентрацію капіталу; інтеграцію промислового та фінансового капіталу; диверсифікацію форм та напрямів діяльності; забезпечення розширеного відтворення капіталу; глобалі-

зацію діяльності та інтернаціоналізацію капіталу; інформатизацію, розповсюдження міжнародних стандартів регулювання національних ринків, розповсюдження соціальних стандартів.

Крім цього, до механізмів формування та розвитку інтегрованих структур зараховано: механізми створення внутрішнього ринку (модель інтерналізації, інституціональні теорії, контрактна теорія фірми); еволюцію організаційно-економічних форм капіталу (концепція фінансового капіталу та теорія фінансово-промислового капіталу); розвиток організаційно-економічних відносин (теорія економічної влади).

З метою оптимізації процесу формування стратегії у межах процесного підходу визначено основні принципи, які мають бути покладеними в основу її створення, а саме: цілеспрямованість, системність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, оптимальність, послідовність, керованість, гнучкість, ефективність.

Окрім визначених загальних принципів, формування інтеграційної стратегії як стратегії розвитку бізнесу повинно ґрунтуватися на комплексному вивченні інтеграційних процесів та здійснюватися з урахування передумов, що забезпечують ефективне управління інтеграційними процесами на промислових підприємствах.

Саме зміна сутності виробничо-комерційної діяльності визначає необхідність формування установки на розвиток через створення механізму рефлексії та самовизначення організації у зовнішньому середовищі, створення „організації без меж”, комплексу взаємопов’язаних науково-технічних, виробничих та фінансових процесів, інтеграція яких забезпечує постійне відтворення конкурентних переваг. При цьому організаційно-економічні зв’язки між учасниками інтегрованої структури забезпечують появу синергетичного ефекту інтеграційних процесів як прояву відповідності організаційної форми та механізму інтеграції в певний бізнес-простір до сутності виробничо-комерційної діяльності в межах цього бізнес-простору.

Це відображено у визначенні та формулюванні принципів інтеграційної стратегії як інструменту інституціональних перетворень на основі формування та розвитку інтегрованих структур.

Відповідно до світової практики, у межах цілей та залежно від поставлених завдань підприємства об’єднуються в інтегровані структури на основі *принципів концентрації виробництва та /або концентрації капіталу* [3], які в нафтохімічній сфері мають свою специфіку.

Перший принцип. Концентрація виробництва проявляється в різних формах:

1. Розширення підприємств, що характеризується високими темпами науково-технічного розвитку та/або зростанням обсягів випуску продукції.

2. Спеціалізація – концентрація однорідного виробництва, що забезпечує міжнародну, міжрегіональну, галузеву спеціалізацію або спеціалізацію окремого підприємства та в умовах високої концентрації виробництва та робочої сили, забезпечує можливість всебічного розвитку науки та техніки, застосування в великих масштабах сучасного обладнання та передових технологій, комплексної автоматизації виробництва, раціонального використання виробничих ресурсів та переходу на великосерійне та масове виробництво.

3. Кооперація – прямі виробничі зв’язки між підприємствами, що виробляють спільну продукцію, виконують великі проекти, здійснюють координацію поведінки на спільних ринках збуту. Кооперація може бути постійною або тимчасовою, організованою за галузевою (міжгалузевою) або територіальною ознакою (міждержавна, міжрегіональна, регіональна). Внутріфірмова кооперація поділяється на предметну, вузлову та технологічну.

4. Комбінування як випадок концентрації, що виникає під час технологічного оснащення взаємопов’язаних різнорідних виробництв однієї або різних галузей промисловості в межах однієї організаційної форми – комбінату. Комбінування може виступати в таких формах: послідовна переробка сировини до отримання готової продукції; використання відходів виробництва для отримання інших видів продукції, комплексна переробка сировини. Економічна ефективність комбінування обумовлена раціональним використанням засобів праці за рахунок високого рівня неперервності виробничих процесів; предметів праці за рахунок комплексного використання сировини та вторинних ресурсів; живої праці, що сприяє підвищенню матеріало- та капіталовіддачі, зниженню собівартості продукції.

Концентрація виробництва має вертикальні та горизонтальні межі. Тому розрізняють концентрацію виробництва та інтеграцію підприємств в формах горизонтальної і вертикальної інтеграції, диверсифікації.

Горизонтальна інтеграція передбачає розширення нового структурного утворення в межах галузі, що супроводжується зростанням масштабів виробництва, виконанням функцій цехів окремими спеціалізованими підприємствами, зростанням кількості робітників, збільшенням випуску однотипної продукції, створенням сучаснішої науково-технічної бази, використанням сучасних досягнень. Така інтеграція може змінити структуру галузі, знизити рівень конкуренції і тому вимагає законодавчого погодження з спеціалізованими органами держрегулювання.

Диверсифікація розглядається як окремий випадок концентрації, що пов'язаний з інтеграцією підприємств різних, технологічно не пов'язаних галузей. До причин диверсифікації зараховують: надлишкове нагромадження капіталу в традиційних галузях, необхідність пошуку нових сфер інвестування з метою зниження підприємницького ризику, виникнення та інтенсивний розвиток нових галузей; антимонопольна політика держави.

Вертикальна інтеграція передбачає появу нових інтегрованих структур у результаті об'єднання підприємств, як правило, різних галузей за принципом технологічної пов'язаності виробничих процесів. Вертикальна інтеграція може бути спрямована як від кінцевих до початкових, так і від початкових до кінцевих стадій технологічного процесу.

У нафтохімічній галузі України концентрація виробництва є необхідною через важливість об'єднання зусиль з науково-технологічного розвитку, раціонального використання виробничих ресурсів та високого рівня взаємпов'язаності виробничих процесів.

Другий принцип інтеграційної стратегії – концентрація капіталу.

Види економічної концентрації, що використовуються в українській практиці, наведено в Положенні про контроль за економічною концентрацією, затвердженого розпорядженням Антимонопольного комітету України № 134 від 25.05.98 року. До них належать: створення суб'єктів господарювання, вступ до об'єднань підприємств, злиття, приєднання суб'єктів господарювання, набуття права власності або одержання в управління активів (майна), набуття права власності або одержання в управління часток (акцій, паїв), поглинання, оренда цілісних майнових комплексів. Найпоширенішим механізмом економічної концентрації в Україні під час приватизації були набуття права власності та одержання в управління активів, часток (акцій, паїв) суб'єктів господарювання. Останнім часом, безумовно, підвищується частка злиття, приєднання та поглинання.

Відповідно до світової практики до способів концентрації капіталу входять злиття, приєднання, розділення, виділення та перетворення. Реалізація цих способів приводить до зміни юридичної особи.

Двома основними складовими капіталу виступають промисловий та фінансовий (банківський) капітал. Практика демонструє, що об'єднання підприємств відбувається успішніше там, де існують сприятливі умови для централізації та інтеграції цих складових. У сучасних умовах концентрація різних форм капіталу, створення інтегрованого капіталу збільшує стабільність господарської діяльності не тільки в фінансовому, але й реальному промисловому секторі економіки, створює умови для руху капіталу в найефективніших напрямках. Світовий досвід показує, що процес інтеграції промислового та банківського капіталу в нафтохімічній галузі може відбуватись за різними напрямками: розширенням масштабів участі банківських структур у капіталі господарюючих суб'єктів; розширенням масштабів фінансової підтримки виробництва на основі концентрації банківського капіталу; участю банків у діяльності консорціумів та стратегічних альянсів, створених для реалізації великих інвестиційних проектів і централізованого розміщення інвестиційних ресурсів; створенням системи мульти-директоратів та крос-холдингів; створенням фінансово-промислових груп національного та транснаціонального рівня.

Кожний напрямок має свою специфіку, але вибір форми взаємодії та способу об'єднання промислового та банківського капіталу визначається насамперед моделлю управління підприємства та корпоративною моделлю управління, що склалася в економіці взагалі. Сучасні дослідники виділяють три основні моделі управління: американську, японську та європейську. Українське законодавство підтримує європейську модель управління.

Отже, світова практика демонструє не тільки ефективні способи об'єднання банківського та промислового капіталів, але й показує, що фінансово-промислова інтеграція є необхідною умовою стабілізації та розвитку економіки. Так сучасні тенденції інтеграції промислового та банківського капіталу, зокрема в нафтохімічній галузі, не зменшують конкуренції, за рахунок міжгалузевої (а потім міжнародної) експансії, яка підтримується на державному рівні, кількість конкурентів значно поповняється міжнародними транснаціональними корпораціями, вона переходить на новий якісний рівень і стимулює прискорення науково-технічного прогресу. Досвід останніх років ХХ – початку ХХІ століття, свідчить, що із зростанням асортименту продукції та її технологічного рівня оптимальний рівень концентрації виробництва та капіталу зростає.

Сучасні тенденції розвитку, а саме: зменшення ролі та частки в формуванні вартості матеріально-речової та грошової форми капіталу на користь інтелектуального, людського та структурного капіталу; заміна матеріальних взаємозв'язків на нематеріальні (інформаційні); отримання організаційно-економічними зв'язками нового наповнення за рахунок переходу від матеріальних та фінансових активів до інтелектуальних, а потім до використання інформаційних моделей, – знайшли відображення в доповненні принципів концентрації виробництва та капіталу новими, що відображають формування власного підходу до розроблення інтеграційної стратегії.

Третій принцип інтеграційної стратегії – відображення бізнес-простору цілісного виробничо-комерційного (вартісного) ланцюга, як основа побудови взаємозв'язків в межах бізнес-простору, впливає з попереднього аналізу сутності інтеграційних процесів як історично та логічно зумовленого процесу створення інтегрованого капіталу та забезпечення механізму його розширеного відтворення, визначення необхідності забезпечення відновлення економічного потенціалу у межах безперервного інноваційно-інвестиційного процесу розвитку.

Започатковано цей принцип класичними працями П. Друкера [5] у вигляді тенденції розвитку менеджменту в напрямку “охоплення процесу в цілому”, орієнтованості на результат та ефективності на всіх етапах виробничо-комерційного ланцюга.

Необхідно пам'ятати також про одночасність як методологічну основу дослідження інтеграційних процесів, що має на увазі розгляд бізнес-системи (інтегрованої структури) з погляду співіснування та взаємодії її елементів. Це дає змогу в одному моменті сконцентрувати всю якісну різноманітність, що є основою швидкості дії, динаміки. Такий підхід вимагає розгляду максимально можливої кількості фактів та суджень щодо теперішнього стану бізнес-системи. Критерієм є максимальний якісний опис стану системи та її елементів, максимально можливий аналіз системи з погляду категорій взаємодії та співіснування.

Важливість цього принципу для стратегічної інтеграції підприємств нафтохімічної галузі полягає в необхідності розглядання всіх етапів виробничого процесу нафтохімічної продукції в комплексі для раціоналізації використання ресурсів та економічної ефективності підприємств.

Четвертий принцип інтеграційної стратегії – поліфонія інтересів як основа формування взаємозв'язків в межах бізнес-простору знаходить відображення в переході від утилітарного поняття конкурентоспроможності до прогресивнішого поняття партнерства, стратегічного співробітництва (М. Портер, П. Друкер) [1, 5]

Цей принцип стає ефективним інструментом знаходження нових шляхів ефективного впровадження можливостей компанії, інструментом практичного подолання існуючих суперечностей, більшість з яких пов'язані з обмеженою кількістю ресурсів та необмеженими потребами.

У нафтохімічній галузі за умови достатньо обмежених ресурсів під конкурентоспроможністю в глобальному значенні розуміється можливість плідної співпраці та прагнення до узгодження інтересів як партнерів, так і конкурентів для стабільності функціонування підприємств галузі та, як наслідок, екологічної безпеки в країні та світі.

П'ятий принцип інтеграційної стратегії – забезпечення відтворення конкурентних переваг як критерій ефективності інтеграційних процесів та організаційно-економічних зв'язків в інтегрованих структурах. Відповідно до виконаного аналізу існуючих класифікацій конкурентних переваг (зокрема Вернона-Кругмана, М. Портера), які можливо покласти в основу аналізу конкурентоспроможності інтегрованої структури, беручи до уваги принципи концентрації промислового та

банківського капіталу, принцип розгляду бізнес-простору цілісного виробничо-комерційного ланцюга, визначено, що цілям дослідження найбільше відповідає прив'язка типів конкурентоспроможності до характеристик відтворення капіталу. Цій вимозі відповідає класифікація К. Рожкова, яка пов'язує тип конкурентоспроможності організації з характеристиками бізнес-простору, в який вона залучена; враховує нові різновиди конкурентних переваг, що виникли в останні роки внаслідок процесів глобалізації; дає розуміння трансакційних витрат; розроблена для визначення конкурентоспроможності економіки загалом.

Деяко коректуючи класифікацію до умов дослідження інтеграційних процесів нафтохімічних підприємств, можливо виділити чотири типи конкурентних переваг, а саме: ресурсні конкурентні переваги – конкурентні переваги, що збільшують споживчий ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками та умовами доступу до ресурсів; технологічні конкурентні переваги, що зумовлені наявністю та експлуатацією технології масового виробництва; інноваційні конкурентні переваги, що формуються за рахунок реалізації результатів НДДКР; партнерські конкурентні переваги, які пов'язані з формуванням неекономічних (соціальних, екологічних) стандартів господарчої діяльності та їх реалізації.

Висновки

Отже, в сутності розвитку сучасної інтегрованої структури лежить рефлексія організацією власної сутності, що відображається в чіткому визначенні стану організації, цільового стану організації та відповідних шляхів переходу, вибору стратегічної лінії поведінки.

Наведені принципи вимагають застосування відповідного підходу до розроблення інтеграційної стратегії підприємства, зокрема відповідних інструментів стратегічного планування. Взагалі формування інтеграційної стратегії промислового підприємства потребує оцінки зовнішнього середовища його діяльності та встановлення відповідних параметрів організаційно-економічних зв'язків як основи механізму інтеграції, які в ідеальному варіанті мають здійснюватися паралельно.

Так, визначення головної мети розвитку підприємства є завданням загального менеджменту і передбачає визначення позиції підприємства в бізнес-просторі, зокрема розробку набору стратегій та їх реалізацію, своєчасне фіксування змін у середовищі здійснення стратегії та відповідне коригування стратегії, контроль та управління стратегічними рішеннями загалом, формування тактичних заходів для практичного здійснення та впровадження стратегій у дію.

Перспективи подальших досліджень

Запропоновані принципи, разом з загальновизначеними принципами стратегічного управління (цілеспрямованість, системність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, оптимальність, послідовність, керованість, гнучкість, ефективність) мають бути покладеними в основу розробки та реалізації інтеграційної стратегії як інструменту інституціональних перетворень.

Зокрема на базі зазначених принципів пропонується сформулювати концептуальну схему розроблення та реалізації інтеграційної стратегії як невід'ємної складової загальнокорпоративної стратегії розвитку підприємства, а також доопрацювати модель системного опису інтегрованих структур, яка виступить необхідним засобом для формування інтеграційної стратегії розвитку інтегрованих структур, вивчення інтеграційних процесів з метою розроблення цілісної теорії розвитку інтегрованих структур як складової загальної теорії менеджменту.

1. Мильнер Б.З. *Теория организации: Учебн. ик.* – 2-е изд., пере раб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с. 2. Беляева И.Ю. *Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты: Российский опыт.* – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. 3. *Механізми організації, стійкого функціонування і розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.02 [Електрон. ресурс] / Кизим М.О. Національна металургійна академія України. — Дніпропетровськ., 2001.* 4. Ефремов В.С. *Стратегическое планирование в бизнес-системах.* – М.: Издательство “Финпресс”, 2001. – 240 с. 5. Друкер П.Ф. *Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Пер. с англ..* – М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2007. – 336 с.