

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР (ІБС)

Мягих І.М., докторант (НАУ)

Розглянуті способи інтеграції корпоративних структур, типи концентрації форми побудови інтегрованих бізнес – структур та підходи щодо здійснення організації формування інтегрованих бізнес-структур.

Ключові слова: інтеграція, концентрація капіталу, інтегрована бізнес-структура, інтеграція корпоративних структур.

Постановка проблеми. На сучасному етапі як в економіці провідних країн світу, так і в світовій економіці у цілому, головну роль відіграють не окремі підприємства, а їх інтегровані структури. „Ера інтегрованих структур бізнесу„, ознаменувалась інтегрованими тенденціями розвитку світової й національної економіки, глобалізацією та інформатизацією суспільства, що базується на формуванні економіки знань. Жорсткі методи інтеграції (зливання й поглинання) поряд із м'якими інтеграційними формами, що базуються на засадах партнерства, вимагають створення належного механізму регулювання їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволив зробити висновок, що сьогодні досить значна частина досліджень в області розвитку системи організації інтегрованих бізнес - структур (ІБС) України присвячена питанням різних підходів до класифікації ІБС. Так, Х. Зайдель, І.Р. Теммен на основі класифікаційних ознак виділяють види об'єднань: ділове співробітництво та об'єднання за спільністю інтересів [1]. Ю.В. Іванов класифікує об'єднання підприємств на незалежні, частково залежні та залежні [2]. Т.Ю. Іванова та В.І. Приходько пропонують класифікувати ІБС за ознаками: самостійності учасників, виробничої спільності учасників, ступеню об'єднання господарської діяльності [3]. Науковці Н.А. Кизим, В.М. Горбатов вважають, що ступінь інтегрованості об'єднань підприємств необхідно оцінювати за певними критеріями [5], Д.І. Барканов, А.І. Майзель, С.Е.Пивоваров, А.С. Тарасевич пропонують принципи класифікації окремих видів об'єднань [6], а такі автори, як М.С. Ільїн [4], А.Г. Тихонов [4], Б.З. Мільнер [7], М.І. Михайлов [8] пропонують різні підходи до класифікації.

Враховуючи те, що в умовах глобалізації партнерські відносини і співробітництво всіх суб'єктів бізнесу є одним із ключових факторів розвитку конкуренції і підвищення конкурентноздатності національної економіки, тому потребують подальшого дослідження проблеми формування ІБС, підходи щодо

формування ІБС та інші проблеми процесів інтеграції, яке є безумовно необхідним та актуальним в умовах розвитку ринкової економіки в Україні.

Мета дослідження. Таким чином, дана стаття є продовженням уже здійснених досліджень розвитку організації ІБС, метою якої є визначення поняття „Інтегрованої бізнес-структури“, розкриття способів проведення інтеграції корпоративних структур, підходів до здійснення ІБС.

Основні результати дослідження. Процеси глобалізації, інформатизація суспільства, зростання динамічності середовища господарювання та інші інтеграційні процеси стають основою впровадження нової моделі економічного розвитку національної економіки. Крім того ускладнюються умови ведення конкурентної боротьби, створюються додаткові бар'єри виходу національних товаровиробників на світовий ринок. Одним із засобів вирішення цих проблем є розширення інтеграційних процесів та виникнення об'єднань підприємств.

За таких умов актуалізується потреба вивчення переважних способів та технологій здійснення інтеграції, які втілюються в інформатизацію всіх процесів в межах інтеграційних утворень, організацію і обґрунтування дієвої організаційно-правової форми ІБС, підвищення ефективності управління і результативності життєдіяльності інтеграційних структур. Економічна інтеграція підприємств у сучасних умовах обумовлена формуванням фінансово-промислового капіталу. Фінансово-промисловий капітал представляє собою інтегровану форму промислового, фінансового й інтелектуального капіталу, має внутрішню структуру взаємодії, яка дозволяє найбільш ефективно здійснювати процес консолідації інвестиційних ресурсів для подальшого розвитку й удосконалення управлінського і виробничого процесу. Інтеграція промислового, фінансового й інтелектуального капіталу базується на концентрації виробництва, яка в комплексі з

спеціалізацією, кооперуванням, комбінуванням, диверсифікацією визначають інтеграцію підприємств і служать підґрунтям для отримання синергічного ефекту. Тобто, консолідація фінансово-промислового капіталу базується перш за все на концентрації капіталу, як необхідної умови концентрації виробництва, визначає напрямки і засоби формування інвестиційних ресурсів, що безпосередньо впливає на ефективність управління інвестиціями у порівнянні з іншими формами організації бізнес-одиниць. Інтеграційні процеси проявляються в появі нових властивостей в отриманій цілісності, завдяки розвитку підприємств в нерозривному зв'язку інтеграційних та дезінтеграційних процесів.

Інтеграція корпоративних структур може здійснюватися основними способами: фінансовими (концентрація капіталу); організаційними (концентрація виробництва); управлінськими (створення певної системи участі); способами охоплення (створення певних територіальних утворень).

Під створенням корпоративних структур фінансовими способами мається на увазі фінансове поглинання або контролювання діяльності окремих бізнес-об'єктів за допомогою: покупки капіталу іншої компанії; покупки всіх чистих активів іншої компанії; визнання зобов'язань іншої компанії; покупки частини активів іншої компанії, що разом складають один або декілька видів бізнесу. При чому жорсткість утворення (сила майнових відносин) визначається в жорстких ІБС – коли всі учасники ІБС належать власникам або головній компанії більш ніж на 75% (кваліфікована більшість) або між підприємствами укладений договір, що дає можливість головної компанії нав'язувати рішення дочірній компанії; в м'яких (розмитих) ІБС – коли у інтегрованій власності перебувають контрольні пакети підприємств-учасників, та великі пакети, які дають можливість впливати на прийняття рішень (вони можуть і не досягати 50%, в Україні, як правило, досягають).

Під створенням корпоративних структур організаційними способами мається на увазі організація взаємодії між структурними елементами або підпорядкованій технологічному процесу (це може здійснюватись шляхом концентрації, спеціалізації, кооперуванням, комбінуванням, диверсифікацією виробництва), або орієнтованої на максимізацію консолідованого прибутку (незалежно від внеску окремих учасників інтегрованого утворення).

Під створенням корпоративних структур управлінськими способами мається на увазі формування певної системи участі/керуваності окремих бізнес-одиниць в спільному бізнесі. Такий процес може здійснюватись 6-ма способами: за допомогою послідовного приєднання або одержання контролю над компаніями, які об'єднані

одним видом бізнесу; об'єднання підприємств єдиного технологічного циклу; шляхом послідовного створення підприємств і наступного їхнього приєднання до інтегрованої структури; через об'єднання не окремих організацій, а інтегрованих структур; шляхом "розподілу" крупних компаній при їх реструктуризації.

Причому управління ІБС може здійснюватись або майновим способом, коли у одного з учасників (центрального елементу) є достатньо прав власності, це – класичні ІБС холдингового типу; розподілені структури холдингового типу; ІБС засновані на системі взаємочасті; або – управлінським способом, коли обсяг прав власності достатній для вирішення істотних питань, чи контролю над деякими учасниками ІБС, це – здійснення функцій виконавчого органа для інших її членів (надання повного комплексу управлінських послуг); надання комплексу фінансово-інвестиційних послуг; управління постачанням і збутом; лобювання й забезпечення підтримки держави. Структурування управління здійснюється таким чином: або в ІБС є керуюча компанія, або оперативне управління здійснюється постійно діючим керівним органом, або у відповідності до типу оргструктури (лінійної, дивізійної, матричної, конгломеративної), використовуючи причому відповідні управлінські методи (людьми, процесом, показниками, проектами). Відповідно до існуючого ступеню жорсткості управління виникає і відповідна ступінь консолідації: консолідація на достатньому для забезпечення дієвості управлінського процесу рівні або формальна консолідація. Тому передбачається і різна система участі окремих членів: чистий холдінг (виконання контрольних й фінансових функцій); змішаний холдінг (додатково до системи чистого холдингу передбачається участь керівного органу у оперативному управлінні); контрактна інтеграція (в межах положень інституціональної теорії).

Під створенням корпоративних структур територіальними способами мається на увазі організація ІБС наступних видів: транснаціональні ІБС; національні ІБС; регіональні ІБС; кластерні утворення; корпоративні підприємства. В залежності від рівня діяльності ІБС (макро-, мезо-, мікрорівня) для цих структур може бути різного рівня зв'язок з державою: державні інтегровані корпоративні структури; засновані на передачі державної власності новій юридичній особі; засновані на передачі державної власності існуючій юридичній особі; зі значною часткою державної власності; створені для реалізації конкретного державного проекту; з незначною часткою державної власності. Для встановлення рівноваги сил та балансу влади між окремими ринковими агентами прийнятні різні стимули: контракт, який розглядається, як угода про

передачу або захист прав власності; встановлення юридично обмежених інституціональних прав.

В залежності від інтенсивності взаємодії між суб'єктами інтеграції може бути використаний один з трьох типів концентрації: класична, неокласична, заснована на відносинах і один з варіантів інтеграційного контролю: через повне володіння, чи систему угод. Такі взаємовідносини можна розглядати як сукупність повних короткострокових контрактів обміну, а суб'єкти інтеграції як довгострокові неповні контракти, які укладаються між власниками капітальних активів і робочої сили. Комбінація варіантів контрактації та рівня автономії членів створюють гібридні структури.

Вирішення проблеми пошуку найбільш адекватної до сучасних структурних змін в економіці форми побудови інтегрованих бізнес-структур потребує проведення порівняльного аналізу, її відбиття в різних формах і концепціях інтеграції щодо визначення головних стимулів для ініціалізації процедури інтеграції; визначення потенційного вкладу інтеграційних процесів у підвищення ефективності бізнес-діяльності суб'єктів, що інтегруються.

Розвиток вітчизняних інтеграційних процесів складний, так як на сьогодні існує неврегульованість більшості аспектів нормування діяльності ІБС як на нормативно-правовому рівні, так і з точки зору визначення закономірностей їх бізнес-діяльності.

В світовій практиці розповсюджені десять головних форм організації ІБС: трести, конгломерати, концерни, картелі, фінансово-промислові групи, синдикати, консорціуми, пули, стратегічні альянси та асоціації. Це визначається у Господарському кодексі України та в наукових дослідженнях. Відсутність чіткого визначення ключових понять ІБС визиває необхідність вироблення чіткої типологічної ІБС, яка розкривала б внутрішнє середовище наявних структур, поєднувала б економічні й юридичні підстави їх створення та враховувала б національні особливості їх розвитку.

Одним із способів інтеграції корпоративних структур є організаційний, причому найбільш поширеними типами організації є горизонтальна та вертикальна інтеграція.

На основі дослідження здійснена характеристика найбільш важливих з точки зору організації управління типів ІБС (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика типів інтеграційного утворення

Ознака	Горизонтальна інтеграція	Вертикальна інтеграція
1	2	3
Особливості	Однорідність бізнес-процесів у всіх бізнес-одиниць ІБС. Переважна територіальна віддаленість від головної компанії.	Аттрактором інтеграції учасників виступає єдиний технологічний ланцюг від виробництва до реалізації результатів діяльності.
Акцент управління	Оперативна діяльність членів ІБС регулюється єдиними стандартами, діючими в середині організації та забезпеченням контролю за їх діяльністю.	Центральна компанія забезпечує високий ступінь централізації управлінських процесів в межах управлінської, організаційної та технологічної взаємодії.
Проблеми	Ускладнення в забезпеченні системи контролю за діяльністю паралельних бізнес-процесів.	Ускладнення в забезпеченні узгодження бізнес-процесів окремих членів ІБС за потужностями й у часі.
Переваги	Загальна схема управління надає можливість здійснення масштабних проектів, забезпечує економію на масштабі; зростання долі ринку; стандартизацію параметрів оцінки ефективності діяльності; спрощує порядок визначення внеску кожного з членів ІБС в консолідованих результатах; дозволяє спільно впроваджувати стратегії маркетинг - міксу, дозволяють зменшувати витрати на НДДКР.	Швидкість прийняття рішень; спроможність до оперативного перерозподілу операцій й видалення зайвих забезпечується зростанням рівня стабільності постачань; зменшенням комунікацій; інтегрованим контролем за якістю; консолідованим бюджетуванням, орієнтованим на мінімізацію податків та сукупних витрат ІБС; трансфертним ціноутворенням.
Недоліки	Управління ускладнюється через територіальну віддаленість орієнтованих на різні цільові сегменти підприємства-члени ІБС, впровадження внутрішніх регламентів бізнес-діяльності може призвести до втрати гнучкості діяльності чи лояльності клієнтів.	Стратегічна переорієнтація одного з членів ускладнюється через зростання вимог до обігу інформації; складність взаємодії серед учасників ІБС, неможливість врахування особливостей бізнес-процесів дочірніх підприємств.
Стратегічне планування	Можливість розробки стратегічних консолідованих бюджетів забезпечується однорідністю бізнес-процесів, їх стандартизацією, універсальний набір стратегічних імперативів (принципів, правил, планів і перспектив).	Єдина політика ціноутворення й використання конкурентних переваг базується на використанні єдиної стратегічної бюджетної моделі, зорієнтованої на зв'язок стратегій з структурою технологічного ланцюга.

При впровадженні однієї з систем управління для будь-якого типу ІБС необхідно враховувати важливість для більшості емітентів проблеми упорядкування юридичної структури.

Одним із способів інтеграції кооперативних структур є фінансовий, який дозволяє структурувати відносини прав власності в межах утворених інтегрованих структур. В залежності від обраного типу ІБС (табл.1) та варіанту структурування відносин власності обирається конкретна управлінська технологія: стратегії ІБС окремих структурних одиниць як план заходів щодо досягнення стратегічних цілей; тип управління ІБС як спосіб контролю й досягнення фінансових цілей бізнесу; організаційну структуру як засіб розподілу функцій, обов'язків і визначення ступеню відповідальності між головною компанією та членами ІБС; розробка загально корпоративних стандартів та управлінський облік

за їх дотриманням як спосіб забезпечення прозорості, оперативності, вірогідності інформації, тощо.

Інтеграція корпоративних структур може здійснюватися фінансовими способами: шляхом концентрації капіталу (капіталізації) або первинного розміщення акцій. Процес формування капіталу спрямований на накопичення достатнього фінансового забезпечення реалізації стратегічних рішень щодо створення ІБС. Для реалізації таких рішень необхідна й належна структуризація джерел формування капіталу, які в теорії розділяють на внутрішні і зовнішні (позикові кошти й прострочена кредиторська заборгованість не фінансового характеру).

На основі дослідження підходів щодо форм утворення ІБС автором пропонується структура джерел формування капіталу ІБС (рис. 1).

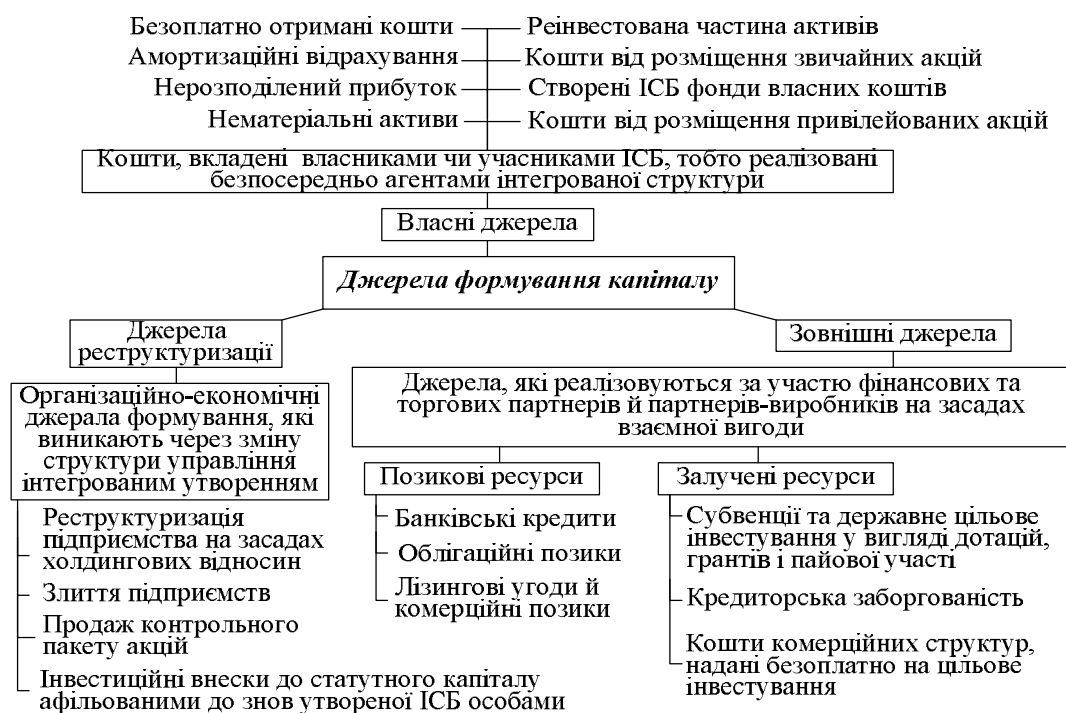


Рисунок 1 - Структура джерел формування капіталу

Дані рис.1 дозволяють капіталізацію розглядати або як вартість всіх акцій потрібних для покупки певної ІБС (не враховуючи зміни котирування в процесі купування), або як оцінку вартості ІБС через проведення певних розрахунків, орієнтованих на маніпулювання з сумою доходів.

Інтеграція корпоративних структур може здійснюватися шляхом утворення певних територіальних утворень. Ідентифікація джерел формування капіталу відбиває перегляд системи інтеграційних обмежень, склад членів ІБС та інституціональних норм. Нові кластероподібні

утворення відбивають шлях від старої конфігурації взаємозв'язків до нової, тобто від однієї моделі організації до іншої більше орієнтованої на перегляд складу й структури об'єкта управління.

Висновки. Отже, ІБС можна розглядати як сукупність неоднорідних за складом бізнес-одиниць, структурованих в м'якій формі (в формі юридично самостійних) або в жорсткій – шляхом об'єднання через участь в капіталі, цілісність якої ідентифікується певними межами у часі та просторі, характеризується взаємозв'язками, впливом один на одного гравця за для максимізації

прибутку, подолання корпоративних конфліктів та виникнення синергетичного ефекту. Розкриття системи кваліфікаційних ознак ІБС сприяє орієнтації до визначення стратегічних аспектів інтеграційного процесу та адаптовану до виділення форм структурування відносин власності й моделей створення та порядку формування ІБС.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зайдель Х. Основы учения об экономике: Пер. с нем. [Текст] /Х. Зайдель, Р. Темен – М. : «Дело ЛТД», 1994.– 400 с.
2. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: Стратегия и тактика трансформации бизнеса. [Текст] /Ю.В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001.– 244 с.
3. Иванова Т.Ю. Теория организации [Текст] /Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – СПб. : Питер, 2004.– 269 с.
4. Ильин М.С. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. [Текст] /М.С. Ильин, Г.А. Тихонов. – М. : Альпина Паблишер, 2002 – 287 с.
5. Кизим Н.А. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира. [Текст] /Н.А. Кизим, В.М. Горбатов – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005.– 216 с.
6. Международный менеджмент. [Текст] /Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.Н. Баркана, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзеля. – СПб. : Питер, 2000.– 624 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации. [Текст] /Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА– М, 2002.– 480 с.
8. Михайлов Н.И. Правовая организация финансово-промышленных групп в России: состояние и перспективы. [Текст] /Н.И. Михайлов – М. : Вольтерс Клувер, 2005.– 392 с.

Аннотация. Рассмотрены способы интеграции корпоративных структур, типы концентрации формы построения интегрированных бизнес – структур и подходы относительно осуществления организации формирования интегрированных бизнес – структур.

Ключевые слова: интеграция, концентрация капитала, интегрированная бизнес-структура, интеграция корпоративных структур.

Summary. The considered methods of integration of corporate structures, types of concentration of form of construction of integrated business – structures and approaches in relation to realization of organization of forming of the integrated businesses.

Keywords: integration, concentration of capital, integrated business, integration of corporate structures.

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 334.758.4

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

Павловская И.Г., к.э.н. (ДонНТУ)

Розглянуто концепцію стратегічного планування, що формується з набору управлінських рішень, вибудованих у логічну послідовність: «корпоративна місія-система цілей - система стратегій». Традиційний підхід до створення алгоритму стратегічного планування заснований на ряді послідовних етапів прийняття стратегічних рішень. Систематизація даних рішень дозволяє визначити структуру стратегічного планування.

Ключові слова: *інтегровані структури, стратегічне планування, бізнеси-ресурси, стратегічні рішення, корпорації, конкурентноздатність, зовнішнє середовище, організаційно-виробничі структури.*