

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ НА СИНЕРГЕТИЧНИХ ЗАСАДАХ

В статті розглянуто чинники і мотиви інтеграційних процесів у вітчизняних організаціях. Розділено мотиви для малих, середніх і великих організацій, а також мотиви, які є домінуючими для підприємств, що хочуть приєднатись, і тих, яких власне приєднують (поглинають). Обґрунтовано прояви синергії та синергетичного ефекту в організаціях у результаті інтеграції, що дасть можливість керівникам на практиці розширити набір методів управління, а також створить додаткові можливості розвитку організацій.

Ключові слова: *інтеграція, синергія, синергетичний ефект, класифікація інтегрованих структур.*

В статье рассмотрены факторы и мотивы интеграционных процессов в отечественных организациях. Разделены мотивы для малых, средних и крупных организаций, а также мотивы, которые являются доминирующими для предприятий, которые хотят присоединиться, и тех, которых собственно присоединяют (поглощают). Обосновано проявления синергии и синергетического эффекта в организациях в результате интеграции, что позволит руководителям на практике расширить набор методов управления, а также создаст дополнительные возможности развития организаций.

Ключевые слова: *интеграция, синергия, синергетический эффект, классификация интегрированных структур.*

The paper considers the factors and motives of integration processes on local organizations. Divided motives for small, medium and large organizations, as well as motifs that are dominant for companies that want to join, and those which actually added (absorb). Studies displays synergy and synergy in organizations as a result of integration that will enable managers to extend the set of practice management, as well as create additional opportunities for development organizations.

Key words: *integration, synergy, synergies, integrated classification structures.*

Постановка проблеми. Сучасним організаціям в ринкових умовах складно самостійно розробляти, виготовляти та продавати продукцію чи надавати послуги. Головною причиною, що спонукає організації до участі в інтеграційних процесах, є прагнення до отримання синергетичного ефекту (наприклад, сума прибутку, сукупний результат якого при участі в об'єднанні для підприємства буде перевищувати суму результатів окремих дій підприємств), який може проявлятися у вигляді мінімізації транзакційних витрат, зниженні тиску з боку підприємств-конкурентів, збільшенні каналів збуту продукції, комбінуванні ресурсів тощо.

Недосконале господарське законодавство, відсутність дієвого механізму захисту прав власності створили середовище, сприятливе для порушення угод щодо постачання/збуту продукції. Це спричинило зростання господарських втрат, що, в свою чергу, погіршило ефективність діяльності підприємств (організацій), оскільки безпосередньо призвело до зростання собівартості продукції. Ускладнила ситуацію і нездатність багатьох підприємств своєчасно реагувати на потреби ринку через значну інерційність, притаманну великомасштабному виробництву. Загроза не лише втрати ринкових позицій, але й банкрутства актуалізувала проблему структурної перебудови вітчизняних підприємств.

Очевидно, що немає організаційних форм, які б мали абсолютну перевагу над іншими; за певних обставин ефективнішими можуть виявитися одні форми, за інших – інші. Це вимагає дослідження чинників та мотивів, які спонукають суб'єктів ринку до вибору способу взаємодії із партнерами, зокрема, власниками взаємодоповнюючих ресурсів. Залишаються також малодослідженими питання щодо проявів та вимірювання синергетичного ефекту, який виникає в результаті інтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень теоретичних та практичних аспектів організаційно-структурного розвитку організацій, у тому числі інтеграційних процесів, знайшли своє відображення у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як С. Гросман, М. Дженсен, В. Захарченко, Р. О. Уїлльямсон, Р. Коуз, У. Меклінг та ін. Поясненню феномену синергізму або синергії, та їх прояву в управлінні підприємствами присвячені праці вчених [1-5], які займаються розробкою методологічних та прикладних засад формування принципів, оцінки стратегії на синергетичних засадах. Проте, незважаючи на численні публікації теоретичних та емпіричних досліджень проблем організаційно-структурних утворень та виявлення в результаті цього синергетичних ефектів, дані питання залишаються недостатньо обґрунтованими і потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Незважаючи на широку популярність у науковій літературі концепцій синергізму та інтеграційних утворень, у контексті прикладних економічних досліджень дані підходи залишаються недостатньо розвинутими. Тому цілі даної статті наступні:

- розглянути чинники і мотиви інтеграційних процесів у вітчизняних організаціях;
- обґрунтувати прояви синергії та синергетичного ефекту в організаціях в результаті інтеграції, що дає можливість керівникам на практиці розширити набір методів управління, а також створює додаткові можливості розвитку організацій.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція організацій чи підприємств дає змогу утворити певну цілісність, об'єднану єдиним принципом – кожен з учасників сприяє розв'язанню проблеми підвищення своїх конкурентних можливостей, зміцненню його ринкових позицій, досягненню сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг, що формуються завдяки об'єднанню зусиль і ресурсів усіх учасників. Тому багато підприємств зацікавлені у інтеграційних процесах. Проте малі та великі підприємницькі структури, однаковою мірою вбачаючи у інтеграції засіб зміцнення своїх ринкових можливостей, виокремлюють різні чинники, що мотивують їх до об'єднання (злиття, приєднання, поглинання).

Під інтегрованими підприємствами (або інтеграційними об'єднаннями підприємств) слід розуміти сукупність підприємств (як одногалузевих, так і різногалузевих), що функціонують як єдине підприємство і мають певну спільну мету господарювання. Поряд з цим підприємства, що входять до складу інтеграційного об'єднання, є цілісними фінансово-майновими комплексами, які можуть самостійно здійснювати виробничо-комерційні операції та бути конкурентоспроможними на ринку.

Розглянемо чинники, що обумовлюють інтерес до об'єднання окремих організацій, виділяючи серед них ті, які є найбільш вагомими для різних за масштабами діяльності та конкурентним статусом. Переваги стратегії інтегрованого зростання для крупних організацій передусім зумовлені процесами глобалізації світової економіки. Стан світової економіки безпосередньо впливає на процеси структурування у підприємницькому середовищі, визначаючи масштабні і структурні характеристики об'єднань. У цьому процесі велику роль відіграють техніко-технологічні та організаційні параметри окремих суб'єктів підприємницької діяльності, які зазнають суттєвих змін по мірі збільшення масштабів діяльності. Це спонукає власників до змін у структурі організаційної форми бізнесу – переходу від простіших форм до об'єднаних в одну структурну ієрархію складніших форм господарювання – інтегрованих підприємницьких структур, які діють на засадах комбінування, концентрації та спеціалізації.

Чинники, що спонукають до інтеграції малі та середні підприємства, як правило, обумовлені особливостями національного ринку. Можна з очевидністю стверджувати, що в Україні малі підприємства об'єднуються через складнощі, які виникають в сучасних умовах господарювання, зумовлені частими змінами у ринковому середовищі, його інституційній та галузевій структурі, що притаманно трансформаційній економіці. Малі суб'єкти підприємницької діяльності, які є цілком самодостатніми з огляду на виконання ними основних функцій підприємництва (ініціативи, менеджменту та ризику), під тиском зовнішнього середовища втрачають здатність вести конкурентну боротьбу з великими компаніями і прагнуть зміцнити свої позиції через об'єднання або приєднання до великих. Для вітчизняних підприємств важливим також є отримання доступу до новітніх технологій без зайвих витрат на їх розроблення власними силами. Комп'ютеризація, розвиток комунікаційних мереж відкривають нові перспективи у співробітництві, значно знижуючи витрати виробничих та інноваційних процесів, збільшуючи можливості альянсів та інших видів об'єднань у фінансуванні розроблення нових видів продукції, їх оперативного впровадження у масове виробництво з розрахунку на розширення ринку збуту. Такі підприємства нарощують свій експортний потенціал не тільки за рахунок низької собівартості, але й за рахунок розвинутих збутових мереж закордонного партнера поза межами національної економіки.

Отже, інтеграція малих підприємницьких структур – це їх реакція на ускладнення умов господарювання, що вимагає від них здатності до ретельного всебічного вивчення зовнішнього середовища і оперативного адекватного реагування на його виклики.

Основними мотивами інтеграційних процесів серед господарюючих суб'єктів є: збільшення доступності нових видів ресурсів і краще використання власних шляхом їх комбінування з ресурсами партнерів, зменшення залежності від постачальників сировини, недобросовісних партнерів. Це великою мірою впливає на ефективність функціонування і спонукає частину бізнесу тримати «в тіні» для забезпечення мотивуючого (з позицій підприємця) доходу. Водночас тіньові схеми також потребують значних витрат на їх підтримання (оплата «послуг» податковим та іншим контролюючим органам за «непомічання» порушень та «оптимізацію» податкових платежів тощо).

Однак слід зауважити, що переваги інтеграції для приєднаних підприємницьких одиниць полягають не лише у передачі функції ініціативності на вищий рівень нової ієрархії, що є привабливим переважно для підприємців-початківців або тих, хто не здатен самотужки створити гнучку систему менеджменту, спроможну оперативно і адекватно реагувати на зміну ринкової ситуації. Вони набагато різноманітніші, на що вказують у своїх публікаціях науковці, які досліджують інтеграційні процеси. Не уточнюючи переваг, які отримують основні учасники об'єднання та приєднані одиниці, переважна більшість дослідників вказує на можливість досягнення синергії усіма суб'єктами підприємництва, що входять до складу інтегрованої структури. Проте науковці характеризують мотиви до інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) з різних позицій, серед яких одним з основних є синергійний ефект.

Отримання синергічного ефекту полягає в тому, що загальні результати учасників об'єднання більші, ніж сума досягнутих результатів кожного з них при відокремленому функціонуванні. При визначенні ефективності інтеграції визначальним є комплекс певних критеріїв. Тобто враховується оцінка майбутніх грошових потоків об'єднаних компаній, ріст прибутку, зниження загальних витрат. Окрім цього прослідковується економія на масштабах виробництва через концентрацію і ефективніше використання ресурсів, зникає дублювання управлінських функцій шляхом централізації низки послуг бухгалтерського, планового, фінансового характеру. Зокрема, зникає необхідність у дублюванні програмного забезпечення, придбанні нематеріальних активів – ліцензій, патентів, прав на використання певних ресурсів. Окрім цього, підвищується можливість ефективнішого використання ключових компетенцій працівників підприємства через їх взаємне підсилення у процесі спільної роботи. Якісний і ефективний менеджмент, сформований при об'єднанні окремих підприємств, може сприяти зниженню витрат, зростанню обсягів продажу та максимізації прибутку.

Аналіз процесів інтеграції показує, що наявну сукупність виділених мотивів варто було б поділити на такі, що є домінуючими для підприємств, які хочуть приєднатись, і тих, яких власне приєднують (поглинають), оскільки вони є слабшими ринковими структурами.

Певна частина економістів обґрунтовує ефект синергії від спільного використання ресурсної бази, що дає змогу зміцнювати ринковий потенціал учасників інтегрованої структури завдяки активній підприємницькій і маркетинговій діяльності. При цьому слід підкреслити, що ефективність інтеграційних процесів забезпечується узгодженням цінним механізмом, який конкретно визначає рівень захищеності інтересів кожного учасника.

Приймаючи наведені аргументи як вагомі, доцільно звернути увагу ще на один чинник, який враховується менеджментом організації при обґрунтуванні вибору стратегії інтегрованого зростання. Це чинник ризику ринкових транзакцій. Рівень ризику зменшується при залученні ресурсів через приєднання до материнської фірми їх постачальників. У цьому випадку спрацьовує так зана інтеграція «назад», яка є ефективною у ринкових умовах і сприяє як зниженню витрат виробництва, так і появі нових додаткових ефектів від співробітництва.

Відмінності у сутності інтеграційних утворень потребують їх класифікації. У табл. 1 представлена класифікація типів інтегрованих структур, розроблена з урахуванням сукупності різних класифікаційних ознак.

Таблиця 1

Класифікація інтегрованих структур

Ознака	Вид інтегрованої структури
За видом капіталу (масштабом)	– національні – транснаціональні
За територіальною ознакою	– регіональні – міжрегіональні
За галузевою ознакою	– внутрігалузевої – міжгалузевої
За напрямом інтеграції	– горизонтальні – вертикальні
За жорсткістю регламентації і рівнем самостійності учасників об'єднання	– жорсткі – м'які
За типом зв'язку між структурними елементами	– «діапольні» – «атомарні» – «мережеві» – «корпоративні»

Щодо інтеграції як альтернативи ринковій взаємодії, то вона здебільшого має місце на регіональному та галузевому рівні. Регіональним кооперуванням можна назвати співпрацю двох або більше фірм в межах одного регіону (району, області). Вони бувають як внутрігалузовими, так і міжгалузовими. Міжрегіональні інтегровані структури об'єднують підприємства різних регіонів; вони найчастіше мають характер внутрігалузових.

Внутрігалузева інтеграція об'єднує підприємства однієї галузі, які пов'язані послідовно технологічним ланцюжком виробництва певної продукції і утворюють повний замкнутий виробничий цикл. Міжгалузева інтеграція проявляється у співпраці підприємств різних галузей з метою зміцнення матеріально-технологічної бази учасників інтегрованої структури.

Важливою особливістю інтеграційної структури є характер взаємовідносин між учасниками об'єднання, відносно якого всі форми інтеграції можна умовно поділити на «жорсткі» і «м'які». «М'яка» інтеграція компаній має місце при об'єднанні, злитті, приєднанні; «жорстка» – внаслідок поглинання (придбання) однією компанією іншої. При цьому варто зауважити, що «жорсткі» форми інтегрування характерніші для внутрішнього ринку країни, а «м'які» – для міжнародних об'єднань, що дає змогу їх учасникам зберігати певну юридичну і господарську самостійність при спільній діяльності.

Однак досить часто поняття «злиття» і «поглинання» застосовуються як тотожні, під якими розуміють будь-які угоди з об'єднання компаній. Проте тут існують відмінності – «м'які» інтегровані структури утворюються через добровільне об'єднання (злиття), яке здійснюється на вигідних для всіх учасників умовах, а «жорсткі» форми утворюються шляхом поглинання та придбання компаній, що не можуть опиратися діям з боку ініціатора.

Незалежно від інших класифікаційних ознак, всі форми інтеграції можуть мати характер вертикальної чи горизонтальної. Організації за горизонтальної форми інтеграції виготовляють один і той же продукт, при цьому повний виробничий цикл контролюється і регулюється менеджерами. Між учасниками горизонтально інтегрованого об'єднання складаються рівноправні господарські і виробничі відносини, а збереження фінансової незалежності кожного підприємства сприяє налагодженій співпраці між ними. Горизонтальна інтеграція передбачає зміцнення ринкових позицій, дозволяє легко переключитися на випуск нових видів продукції, дає можливість реалізовувати досить складні, капіталомісткі проекти. За даного виду економічної взаємодії консолідується зусилля інтегрованих структур регіону при вирішенні проблем, завдяки чому забезпечується його збалансований і сталий розвиток. Окрім того, спільне використання виробничих можливостей, обмін технологіями, знаннями, ноу-хау, проведення спільних дослідницьких робіт сприяє економії на масштабах виробництва і є привабливим для міжнародної інтеграції.

Вертикальна інтеграція може відбуватися двома шляхами. Інтеграція «вперед» передбачає об'єднання з підприємствами, що займаються збутом продукції, з метою отримання додаткових ринків збуту, а також для проведення власної збутової політики, яка вважається найефективнішою з позицій специфіки товару. Вона характерна для рівних за розмірами підприємств, яким однаково вигідні умови взаємної співпраці, що створюють нові можливості збільшення прибутку.

Інтеграція «назад» передбачає об'єднання безпосереднього виробника з постачальниками сировини і матеріалів. В рамках цієї інтеграції повний виробничий цикл від заготівлі і постачання сировини до виготовлення і реалізації продукту сприяє зниженню витрат за рахунок зникнення неплатежів всередині виробничого ланцюжка. Для вибору форми інтеграції «вперед» чи «назад» важливим є фактор часу, оскільки при інтеграції промислового капіталу «вперед» відбувається швидкий, але чисто формальний процес інтеграції, при інтеграції «назад» – навпаки, має місце реальна інтеграція, але сильно розтягнута у часі.

Залежно від характеру взаємозв'язку центрального учасника об'єднання із частковими СПД виділяють наступні види їх співробітництва:

- «діапольні» (пара підприємств з домінуванням великого);
- «атомарні» (велика кількість незалежних малих фірм, об'єднаних навколо великого підприємства);
- «мережеві» (мережа взаємопов'язаних малих підприємств, що обслуговують велике виробництво);
- «корпоративні» (взаємодія декількох великих підприємств через мережу малих фірм).

Економічне співробітництво великого і малого підприємств є вигідним для обох сторін, оскільки величина ефекту від спільної діяльності більша, ніж сума економічних ефектів окремо діючих підприємств. З іншого боку така співпраця не лише забезпечує головну компанію виробничими потужностями, а й сприяє технологічному і інноваційному розвитку малих підприємств і їх фінансовому захисту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Серед окреслених вище чинників, що мотивують учасників ринку до об'єднання, слід розрізнити ті, що характерні для великих підприємств, які здебільшого прагнуть отримати певні переваги на міжнародному ринку за рахунок можливостей партнера, і малих та середніх підприємств, для яких важливо поліпшити свою здатність протистояти сильному конкурентному тиску в першу чергу на внутрішньому ринку країни, збільшуючи тим самим свої можливості розвитку.

Висновки. Отже, наведені вище міркування дають змогу виділити переваги вертикальної форми інтеграції, які ґрунтуються на отриманні синергійного ефекту. Вони полягають у збільшенні ефективності управління забезпеченням сировиною (напівфабрикатами) завдяки усуненню ризиків зміни кон'юнктури ринку внаслідок об'єднання з постачальниками, що сприяє зниженню собівартості продукції; економії на масштабах виробництва завдяки концентрації капіталу і виробництва в єдиній організаційній структурі; можливостях використання суміжних галузей у виробничо-господарському процесі мультиплікативно впливає на розвиток малих підприємств і робить їх інвестиційно-привабливими.

Проте, незважаючи на значні переваги вертикальної форми інтеграції, вона має і суттєві недоліки, серед яких – великі внутрішні витрати на управління інтеграційним утворенням, дублювання певних функцій в окремих виробничих ланках, великі витрати на контроль за виконанням управлінських рішень, значна бюрократизація процесу управління, що зменшує гнучкість інтеграційного утворення, спричиняє деяке погіршення адаптивних властивостей.

Тому, акумулюючи переваги кожного виду інтеграції, утворюються змішані форми, які передбачають використання спеціалізації в кооперованих зв'язках з такими підприємствами, що утворюють єдиний технологічно-виробничий ланцюжок від заготівлі і постачання сировини до збуту і післяпродажного обслуговування товару. Завдяки цьому спостерігається синергетичний ефект, коли сировина обробляється на кожному новому ступені, при чому залучаються нові виробничо-технічні можливості, створюються нові робочі місця, реалізується довгострокова стратегія розвитку, активізуються структурні перетворення в економіці.

Подальші дослідження будуть пов'язані з дослідженням методології виявлення і оцінки синергетичного ефекту в результаті організаційно-структурних змін в організаціях.

Література

1. Гошовська О. В. Стратегічне управління підприємством на синергічних засадах: автореф. Дис. ...канд. екон. наук: 08. 06.01 / О.В. Гошовська; Нац. Ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2002. – 21с.
2. Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні: моногр. / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. – Львів: ТзОВ «Компанія «Манускрипт», 2011. – 284с.
3. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств / О.М. Гребешкова. //Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. I. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 162-169.
4. Шевцова Г.З. Принципи організації синергетичного менеджменту підприємств/ Г.З. Шевцова// Формування ринкової економіки:зб. наук. праць. Спец. вип.. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. II. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 681-690.
5. Смирнов Э.А. Теория организации: учеб. пособие /Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 248с.

УДК:34.148

О.М. Гумін

д. ю.н., доцент,

*завідуючий кафедри кримінального права і процесу
Навчально-наукового інституту права та психології
Національного університету «Львівська політехніка»*

ПРОЦЕСУАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ ВИСНОВКУ ЕКСПЕРТА ЯК ДЖЕРЕЛА ДОКАЗІВ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ

Здійснено критичний аналіз та узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних науковців, а також матеріалів слідчої практики, висвітлені теоретичні і практичні проблеми, пов'язані із загальними правилами оцінки висновку експерта, як джерела доказів, при розслідуванні кримінальних правопорушень.

Ключові слова: *експертиза, слідчий, експерт, досудове слідство, висновок експерта, джерела доказів.*

Осуществлен критический анализ и обобщение работ отечественных и зарубежных ученых, а также материалов следственной практики, освещены теоретические и практические проблемы, связанные с общими правилами оценки заключения эксперта, как источника доказательств, при расследовании уголовных правонарушений.

Ключевые слова: *экспертиза, следователь, эксперт, следствие, заключение эксперта, источники доказательств.*

Critical analysis and synthesis papers domestic and foreign scholars and materials investigative practices, theoretical and practical problems associated with the general rules of the expert evaluation as a source of evidence in the investigation of criminal offenses.

Key words: *assessment, investigation, expert investigation, expert opinion, the source of evidence.*

Постановка проблеми. Боротьба зі злочинністю завжди пов'язана з розслідуванням злочинів, до чого залучаються як фахівці-юристи, так і особи, які володіють спеціальними знаннями в галузях науки, техніки, мистецтва та ремесла. Така діяльність спрямована, в першу чергу, на забезпечення об'єктивності досудового слідства, з'ясування обставин кримінального провадження, що є основною метою розслідування.

Не втратило актуальності дане питання з прийняттям нового КПК України, положення якого по-новому відображають процесуальні та організаційні аспекти призначення судових експертиз, оцінки їх доказового значення у кримінальному провадженні.

Стан дослідження. Окремі питання проблеми були предметом дослідження у працях провідних науковців: О.Я. Баєва, В.П. Бахіна, Р.С. Белкіна, Ю.М. Грошевого, В.С. Кузьмічова, Є.Д. Лук'янчикова, М.М. Михеєнка, С.М. Стахівського, В.М.Тертишника, О.Р. Ратінова, М.В. Салтевського, В.Ю. Шепітька та ін. Вибір теми статті визначається низкою обставин, серед яких доцільно зазначити важливу роль висновку експерта, як джерела доказів к кримінальному провадженні в контексті положень нового КПК України.