

ЯНЧУК Марина Борисівна

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД
ДО ПОСТАНОВКИ СИНЕРГІЧНИХ ЦІЛЕЙ
ІНТЕГРАЦІЇ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Досліджено необхідність початкових умов функціонування підсистем інтегративної системи для формування синергічних ефектів. Актуалізовано формування синергічних ефектів через призму трирівневої системи цілей управління інтегративною структурою. Удосконалено методичний підхід до постановки синергічних цілей інтеграції авіапромислових підприємств України в рамках предметно-орієнтованої моделі корпорації.

Ключові слова: *система синергічних цілей інтеграції, авіабудівний холдинг, предметно-орієнтована модель корпорації.*

Need for initial conditions of functioning of subsystems of integrative system to create synergistic effects is studied. Forming synergistic effects through the lens of a three-level system of management of integrated structure goals is foregrounded. Methodical approach to setting synergistic objectives of integration aerospace construction enterprises of Ukraine within the object-oriented model of the corporation is improved.

Key words: *system of synergetic goals of integration, aerospace construction holding, object-oriented model of corporation.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Розглядаючи інтеграцію як стан пов'язаності суб'єктів за рахунок організації раціональної економічної взаємодії на основі системи трансакцій, відносин власності та зміни структури капіталу в рамках нової інтегративної предметно-орієнтованої моделі корпорації – холдингу, важливим є виділення початкових умов для формування синергічних ефектів, а саме – координованість у часі і просторі умов функціонування підсистем, що входять в інтегративну систему [1,3,4]. Слід зазначити, що синергічні ефекти в економічних системах повинні, зрештою, приводити до якісного стрибка ефективності функціонування системи. При цьому важливо розуміти, що ефективність функціонування системи не повинна ототожнюватися з традиційною економічною ефективністю [2]. Зокрема, нами пропонується розглядати формування синергічних ефектів через призму системи цілей, що складається з цілей першого, другого і третього рівнів управління інтегративною структурою, які забезпечують її прорив на нові ринки.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженнями ефективності інтегративних процесів займається широке коло вітчизняних науковців, серед яких найбільш вагомими слід назвати праці П. Буряка О. Кузьміна, Д. Лисенко, К. Портно, Ю. Пахомова, А. Поважного, М. Кизима, А. Пилипенко,

Л. Федулової. Відповідь на запитання, чи створює певна інтегративна трансформація додаткову вартість (синергію), безумовно допомагає прийняти рішення про її доцільне здійснення. При цьому відсутність універсальної методики оцінки ефекту синергії не дозволяє вибрати найбільш ефективний метод чи підхід для обґрунтування і прийняття оптимального рішення при інтеграції підприємств.

Мета статті – спроба удосконалити методичний підхід до постановки синергічних цілей інтеграції авіабудівних підприємств України в рамках предметно-орієнтованої виробничої моделі корпорації.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів. В даному контексті нами пропонується методичний підхід щодо постановки синергічних цілей інтеграції авіапромислових підприємств України в рамках предметно-орієнтованої виробничої корпоративної моделі, яка передбачає відхід від вертикально замкненого технологічного циклу виробництва літаків і створення на базі авіабудівних підприємств нових структурних елементів у вигляді *центрів компетенцій і спеціалізації*, та формує переважно горизонтальні інтегративні схеми взаємодії за *принципом розподілу функцій на основі розвитку компетенцій*, що дозволить включатися у систему міжнародної кооперації через ланцюги поставок для авіаційної індустрії.

Оскільки, як було зазначено вище, що не можна оцінювати синергічний ефект як чисто економічний, то і формування системи цілей інтеграції має ґрунтуватися саме на своєрідних факторах, які можливо можуть не мати чітко окреслену конкретику щодо кількісної їх оцінки або чіткий часовий лаг їх дії, але у той же час, цілі повинні забезпечувати досягнення цільових показників виробничої діяльності задля підвищення вартості капіталу новоствореної інтегративної структури [5, 6].

Вважаємо, що для діючого на даний час державного авіабудівного концерну (ДАК) «Антонов», як високотехнологічного підприємства, обов'язковими вимогами синергічної мети при досягненні акціонерного формату інтеграції повинно бути: серійність, інновативність, підвищення порогу ефективності та наукоємності (дійсно реально можливого на момент постановки мети), наявність центрів компетенцій і спеціалізації і нових («проривних») продуктів у порівнянні з наявними зразками літаків.

Підставою для визначення синергічних цілей нового ринково ефективного корпоративно-виробничого формату об'єднання авіабудівних підприємств України у вигляді створення авіабудівного холдингу може слугувати шлях виявлення існуючих проблем спочатку у *трирівневій постановці цілей корпорації*, що на методичному рівні відбито нами на рисунках 1-3.

Визначення *синергічної мети створення авіабудівного холдингу* на основі традиційної постановки цілей здійснюється нами в рамках акціонерної реорганізації авіабудівних підприємств України і концепції нової предметно-орієнтованої виробничої моделі корпорації, і для I - го рівня автором сформульовані такі цілі:

- модернізація виробництва і створення центрів компетенцій для перспективної технологічної структури;
- акціонування і продаж акцій;
- максимізація прибутку (рис.1).

Теорія та механізм регулювання регіональної економіки

Цілі I-го рівня		
Модернізація і створення центрів компетенцій	Акціонування і продаж акцій	Максимізація прибутку
↓ Проблеми ↓		
1. Високі трансакційні витрати 2. Високі інвестиційні витрати	1. Високі трансакційні витрати 2. Довга тривалість інноваційного циклу 3. Невикористані можливості: - ефект масштабу; - концентрації і централізації виробництва 4. Високі витрати	1. Довга тривалість інноваційного циклу 3. Невикористані можливості: - ефект масштабу; - концентрації і централізації виробництва
Негативний результат через не вирішення проблем при досягненні цілі		
<u>Недосягнення:</u> балансу потужностей, скорочення витрат на утримання виробничих площ, і в цілому - підвищення ефективності і завантаження виробництв.		<u>Невдача</u> у зниженні собівартості і трудомісткості серійного виробництва і в цілому - у максимізації прибутку.
Формулювання цілей II-го рівня: завершення виконання цілей I-го рівня з позитивним результатом та вирішення проблем		

Рис. 1. Постановка цілей першого рівня корпорації на шляху до визначення синергічних цілей.

За цими трьома напрямками і проводитиметься пошук цілей, які можуть бути названі *синергічними*. Після визначення *цілей першого рівня* виявляються існуючі проблеми, вирішення яких пов'язано з їх досягненням і які ми вважаємо найбільш важливими для нової інтегративно-виробничої трансформації державного авіабудівного концерну «Антонов», а також аналітично прогнозується негативний результат при досягненні мети у разі, якщо проблеми вирішені не будуть.

Проблеми при модернізації і створенні центрів компетенцій: високі інвестиційні та трансакційні витрати для забезпечення високого рівню спеціалізації.

Проблеми, що виникають при акціонуванні - високі трансакційні витрати, висока тривалість розробки і виробництва продукції; недооцінка вартості акцій; недосконале державне регулювання, законодавство і вплив політичної ситуації.

Проблеми, що виникають при максимізації прибутку авіапромислового підприємства, коротко можна сформулювати так: високі трансакційні витрати; висока тривалість життєвого циклу; невикористані можливості: ефекту масштабу, концентрації та централізації виробництва; високі витрати.

Негативний результат у досягненні мети в разі не вирішення цих проблем приводить до невдачі відповідно по всім трьом напрямкам. Так, наприклад, невдача в максимізації прибутку викликає зниження ціни акцій

компанії й загрозу її захоплення зацікавленими особами через скупку акцій. Загроза захоплення, крім того, супроводжується зниженням стимулів до здійснення довготривалих інвестицій, так як втрачається можливість отримання необхідного прибутку і руйнується корпоративна культура і управління корпорацією. А невдача модернізації виробництва і створення центрів компетенцій зробить неможливим досягнення балансу виробничих потужностей підприємств, підвищення ефективності виробництв, їх завантаження, зниження трудомісткості і собівартості виробництва за рахунок спеціалізації, скорочення витрат на утримання виробничих площ, оптимізацію витрат на технічне переозброєння.

При отриманні ж позитивного результату в досягненні мети та вирішенні даних проблем формується *цілі другого рівня*. Після цього процес повторюється доти, поки не будуть визначені такі цілі, які можуть бути винесені на рівень *головних цілей* і стати *синергічними цілями*. І тільки після цього можна починати (при необхідності) будувати дерево цілей, орієнтуючись на постановку синергічної мети, вирішуючи нагальні практичні завдання, тобто визначаючи вже конкретні атрибути досягнення кожної цілі в межах заданого часового лагу.

Для реалізації ж *позитивного результату* в досягненні *синергетичної мети створення авіабудівного холдингу* та вирішення вище означених проблем в якості *цілей II рівня* можна представити: володіння корпоративною ініціативою прийняття рішень щодо інтеграції; реалізацію ефекту вертикальної інтеграції (крім усього іншого, який передбачає внутрішнє об'єднання угод або створення авіабудівного холдингу); реалізацію ефекту горизонтальної інтеграції (злиття авіабудівних заводів і створення об'єданого серійного заводу) і, як наслідок, вироблення ефективного механізму підвищення синергетичної вартості компанії.

Таким чином, до проблем, що виникають при досягненні такої мети *II-го рівня*, як володіння *владною ініціативою прийняття рішень* щодо *інтеграції на основі акціонування* з потенційними учасниками, можна віднести визначення складності самої сфери прийняття такого рішення, якщо вона має більш ніж один вимір (а в нашому випадку, це має відношення як до розробника літаків, так і до серійного виробника). Негативний результат у даному випадку — не акціонування, відноситься до випадку, коли, принаймні, область рішень має два виміри і кожна сторона (в нашому випадку - і розробник, і серійний виробник) має владну ініціативу стосовно одного з напрямів (акціонування/не акціонування), на протипагу інтеграції, коли одна сторона має владну ініціативу по всіх напрямках.

Однак, враховуючи те, що в основі концепції акціонерної реорганізації авіабудівних підприємств України нами покладений *принцип збереження та розвитку підприємства - розробника та його бренду*, який закріплює провідну роль у створенні вертикально – інтегрованого авіабудівного холдингу саме за розробником літаків в силу володіння ним більшою ринковою ініціативою (владною) за всіма напрямками діяльності, а також враховуючи значний обсяг інвестицій в R&D, комбінація «незалежний розробник - незалежне серійне виробництво» дуже ризикована у питанні постановки проектів на виробництво нових моделей літаків в силу можливої опортуністичної поведінки серійного виробника, пов'язаної з небажанням освоєння та налагодження нового виробництва. Тому реалізація позитивного результату в досягненні мети ринкової ініціативи – *інтеграції на основі*

Теорія та механізм регулювання регіональної економіки

акціонування означає розподіл залишкових прав із контролю у власний бік може бути визначена як мета II –го рівня (рис. 2).

Цілі II-го рівня			
Владна ініціатива розробника набуття повноважень управляючої компанії	Реалізація ефекту вертикальної інтеграції об'єднання угод розробника і виробника літаків	Реалізація ефекту горизонтальної інтеграції Злиття авіаційних заводів і об'єднання пакетів акцій	Розробка ефективного механізму проти відступів від максимізації прибутку
Проблеми			
1. Масштаб влади 2. Поле рішень має більше одного виміру	1. Складність управління виробництвом 2. Складність управління капіталом 3. Відсутність відпрацьованих теорій індивідуального/комплексного прийняття рішень за непередбачуваних обставин		
Негативний результат через не вирішення проблем при досягненні цілі			
1. Не-інтеграція на основі акціонування 2. Кожна сторона має поле рішень більше одного виміру	1. Недосягнення рівня сучасних технологій проектування та серійного виробництва. 2. Недосягнення інвестиційної привабливості. 3. Відсутність стандартів корпоративного управління та рівня розкриття інформації, необхідних для публічної компанії. 4. Висока частота трансакцій.	1. Неспостережуваність 2. Неможливість перевірки	
Формулювання цілей третього рівня: завершення виконання цілей II рівня з позитивним результатом та вирішення проблем, що виникли			

Рис.2. Постановка цілей другого рівня корпорації на шляху до визначення синергічних цілей.

Проблеми, які супроводжують реалізацію ефектів холдингової вертикальної і горизонтальної інтеграції авіабудівних підприємств у даному випадку коротко можна викласти таким чином: *складність управління виробництвом і складність управління капіталом корпорації - холдингу як центром капіталізації, значні капітальні вкладення, захист власних інвестицій і прагнення зберегти технології і виробничі потужності.*

До негативних результатів, що виникають при незадовільному вирішенні даних проблем, можна віднести: недосягнення рівня сучасних технологій проектування та серійного виробництва, недосягнення інвестиційної привабливості; відсутність стандартів корпоративного управління та рівня розкриття інформації, необхідних для публічної компанії; висока частота трансакцій.

Вважаємо, що для досягнення позитивного результату при реалізації ефектів вертикальної і горизонтальної інтеграції необхідно перейти до створення *змішаного холдингу в рамках державно - приватного партнерства* з державно-корпоративною (приватною) ланкою управління, що дозволить оптимізувати управління і фінансування дочірніх компаній, здійснювати

Теорія та механізм регулювання регіональної економіки

перелив капіталу за допомогою механізмів IPO і розміщення акцій серед стратегічного чи портфельних інвесторів, а також скоротить тривалість і витрати комплексного циклу R&D авіабудівної продукції. Відтак, залучення стратегічного або портфельних інвесторів можна позначити як *мету III рівня в напрямку акціонування* (рис 3).

І, нарешті, можна перейти до безпосереднього формування синергічних цілей. На рисунку 4 представлені сформовані цілі конкурентної авіабудівної структури як синергічної системи, які також можна назвати *синергічними* з огляду на те, що, вони забезпечують концентрацію капіталу, яка підвищує передбачуваність економічних процесів і посилюють позиції вітчизняних авіавиробників на світовому ринку.

Умовою реалізації синергічного ефекту побудови авіабудівного холдингу є вибір напрямку руху в бік найсучасніших трендів розвитку авіабудування і характеру ринкової конкуренції, що й відображають сформульовані нами синергічні цілі.

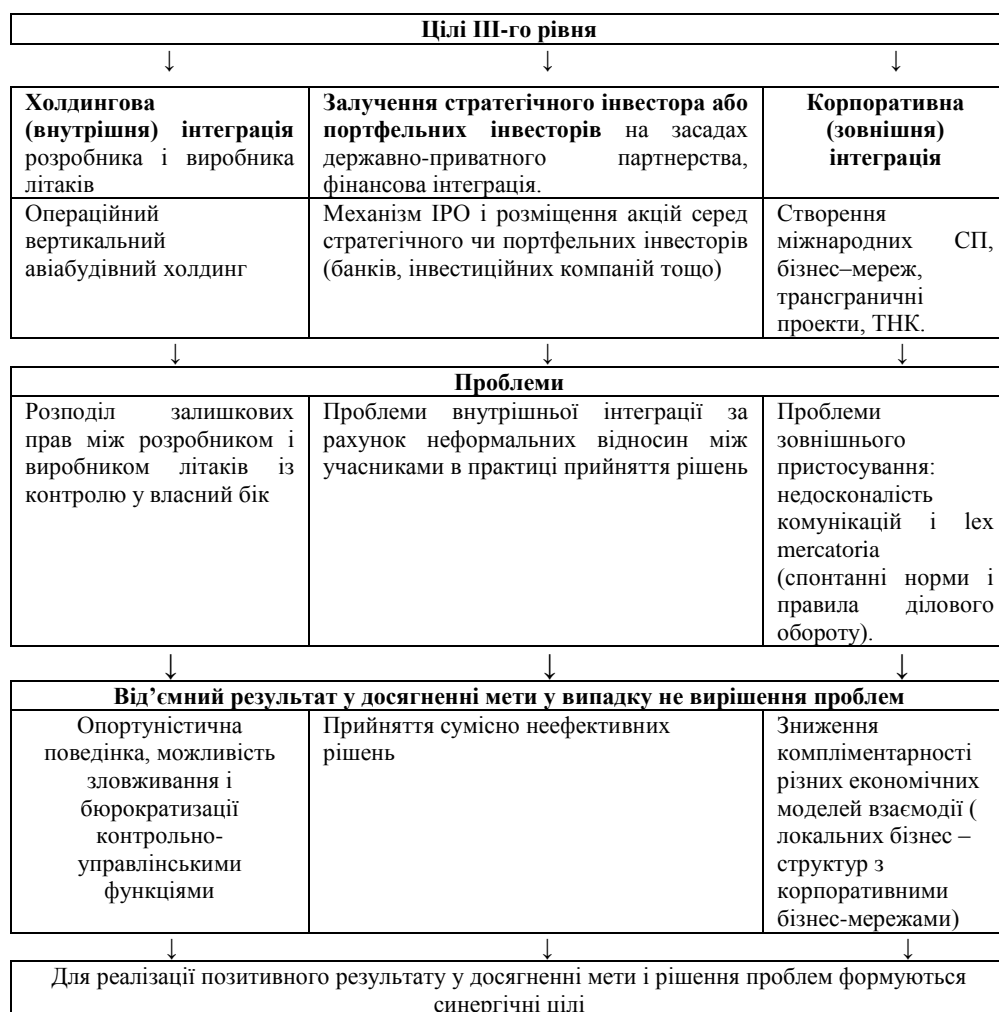


Рис.3. Формування цілей III рівня, та перехід до формування синергічних цілей.

Теорія та механізм регулювання регіональної економіки

Синергічні цілі		
↓	↓	↓
Створення конкурентоздатної авіабудівної корпорації	Розвиток системи управління життєвим циклом виробів і координації аутсорсинговими операціями (системи трансакцій)	Розвиток міжнародного співробітництва
в якості <i>фінального системного інтегратора</i> , який займається розробкою, інтеграцією і фінальним складанням сучасних повітряних суден.	через побудову <i>піраміди постачальників та моделі розподілу ризиків</i> , і розвиток мережі післяпродажного сервісу і підтримки.	створення науково-технічного доробку та капіталізації, що забезпечує світове лідерство в авіаційних технологіях

Рис.4. Формування синергічних цілей конкурентної авіабудівної структури.

Отже, ми здійснили як би то рух по колу, почавши зі стандартних цілей *I – го рівня*, і обґрунтовано дійшли до певних синергічних цілей, з яких можна і починати у подальшому побудову дерева цілей інтеграції.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Зазначимо, дослідження може йти за різними напрямками, які в іншому контексті можуть здаватися більш важливими. Однак, можна стверджувати, що цільові орієнтири даної методичної системи завжди повинні бути направлені на підвищення ринкової вартості всієї новоствореної бізнес-структури, в якості показника якої може бути вибрана *капіталізація холдингу* (ринкова вартість акцій на даний момент). Тому фактори *синергічної вартості холдингу* повинні бути сформовані у вигляді ієрархічної сукупності множин: факторів вартості авіабудівного холдингу в цілому і факторів вартості його учасників, в якості яких, зазвичай, розглядаються фактори ринку (ринкова динаміка продажів), фінансові фактори (виручка, прибуток і величина власного капіталу), фактори якості корпоративного управління, які оцінюють як вплив корпоративного управління на ціни акцій компанії. Хотілося б відзначити, що ця методика має багатоваріантний характер, оскільки дозволяє здійснити вибір оптимальної стратегії зростання вартості бізнес-структури в рамках оціненого комплексного потенціалу щодо збільшення синергетичної вартості компанії, властивого цій інтегрованої структури. І це є тільки один із поглядів автора на формування синергічної системи цілей при формуванні конкурентної авіабудівної ринкової структури.

В даному контексті постає актуальне питання побудови ефективної системи управління вартістю авіабудівним холдингом, та істотно посилюється роль *корпоративного центру* в особі *керуючої компанії ПАТ «Антонов»* - *розробник літаків*, яка, на нашу думку, може діяти або на основі *інтегруючого принципу управління* (у разі передачі їй функцій управління учасниками інтегрованої структури), або на основі *інтегруючого принципу власності* (у випадку створення холдингу), але найбільш ефективно - на основі поєднання цих двох принципів. Поєднання фінансового та управлінського механізмів дозволяє сумістити стратегічний і оперативний контроль над вартістю інтегрованої

структури, що, у свою чергу, дасть можливість забезпечити збільшення ефекту синергетичної вартості, який виникає в результаті функціонування корпоративного об'єднання.

Список використаних джерел та літератури:

1. Македон В.В. Досягнення синергетичного ефекту при злиттях і поглинаннях компаній/ В.В. Македон //Європейський вектор економічного розвитку. -2011. -№ 1 (10) – С.117-124.
2. Мерзликін Д.В. Цели и задачи оценки синергетического эффекта при слияниях и поглощениях / Д. В. Мерзликін // Аудитор. - 2011. - №: 5. - с.50-52.
3. Поважний А.С. Становлення і розвиток ефективного корпоративного управління / А.С. Поважний. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2003. – 16 с.
4. Синергетична парадигма економіки : монографія / Є.І. Ходаковський, І.Г. Грабера, Ю.С. Цал-Цалко, І.Є. Януль та ін. –Житомир, 2007. – 160 с.
5. Сериков А. В. Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление/ А. В. Сериков//Економічний вісник Донбасу.- 2011.- № 2 (24).- С.212-219.
6. Федорова Ю.В. Дослідження складових синергетичного ефекту взаємодії учасників промислово-фінансової групи/ Ю.В. Федорова //Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2010. - № 1. — С. 194-198.