



РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Д.М.Стеченко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки
Національного технічного університету України
"Київський політехнічний інститут"

Н.Ю.Тимошенко

аспірант Національного технічного університету України
"Київський політехнічний інститут"

УДК 339.944.2

НАУКОВІ ПІДХОДИ СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Розглядаються вихідні науково-методичні положення щодо створення інтегрованих корпоративних структур як умови формування нової економіки з урахуванням національних особливостей країни. Зроблені акценти на алгоритмі та цілях процесу проектування інтегрованих корпоративних структур і розвитку їх взаємодії. Зазначається необхідність розгортання науково-методичної роботи з метою забезпечення науковими засадами створення і ефективного функціонування корпорацій.

В статье рассматриваются научно-методические положения по созданию интегрированных корпоративных структур как условия формирования новой экономики с учетом национальных особенностей страны. Сделаны акценты на алгоритме и целях процесса проектирования интегрированных корпоративных структур и развития их взаимодействия. Отмечается необходимость проведения научно-методической работы с целью обеспечения научными принципами создания и эффективного функционирования корпораций.

In the article are discussed scientific and methodological provisions for the creation of integrated corporate structures as a condition for the formation of the new economy, taking into account national peculiarities of the country. The emphasis is made on the algorithm and on the goal of the project conception of integrated corporate structures and the development of their interaction. The need for scientific and methodological work is mentioned to ensure scientific principles of creation and effective functioning of corporations.

Як свідчить світовий досвід, всі великі промислові фірми інтегрують у своїй структурі

© Стеченко Д.М., Тимошенко Н.Ю., 2009.



постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства. Вихід з кризи потребує активізації створення інтегрованих корпоративних структур в економіці України. Як правило, всі великі фірми є результатом інтегрування підприємств, організацій і установ у своєрідні структури. Однак у цей процес, в силу різних причин, незадіяні наявні передумови для використання переваг інтеграції з метою розвитку реального сектора економіки, проведення структурних змін в промисловості з метою підвищення конкурентоспроможності та активного просування продукції вітчизняних товаровиробників на внутрішні і зарубіжні ринки. Разом з тим поки що відсутній цілісний і обґрунтований механізм розвитку корпорацій, з координований процес реформування і реконструкції промисловості, її галузей і конкретних підприємств. За цих умов особливу актуальність набуває необхідність вирішення проблем підвищення обґрунтованості і доцільності створення корпоративних структур з позицій пріоритетності для розвитку української промисловості, узгодження економічних інтересів і забезпечення реального партнерства держави та інтегрованих структур.

Для удосконалення організаційних проектів формування корпорацій назріла необхідність поглиблення розробки концепцій і принципів основ їх створення. Постали питання, що зумовлені необхідністю обґрунтування основних проектних рішень — організаційних, виробничо-технологічних, фінансових, управлінських як визначальних у виборі структури корпорації, форм і механізмів інтеграції. Наявна ситуація орієнтує на удосконалення науково-методичної бази розробки і обґрунтування організаційних проектів створення інтегрованих корпоративних структур. Крім того, для економіки України настав період переходу до нових організаційно-правових форм ведення бізнесу. Постприватизаційні процеси на підприємствах вимагають особливої уваги та копіткого аналізу. Функціонування інтегрованих корпоративних структур різних аспектах досліджується багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими. Проте поки що не повною мірою відпрацьовано науково-методичні основи інтеграції, важелі ефективної реалізації системи управлінських заходів. Назріла потреба у всебічному поясненні способів корпоративних утворень підприємств. Організацій і установ різних сфер економіки для забезпечення інноваційної діяльності.

Дослідженню проблем створення інтегрованих корпоративних структур присвячені роботи таких науковців, як: П. Буряка [1], Ю. Вінслава [6], Р. Гумерова [2], В. Захарченка [7], А. Індрисова [9], Н. Калач [4], В. Кузьмінського [3], Я. Мелкумова [8], С. Фатової [5] та ін. Разом із тим, необхідність інтенсифікації інтеграційних процесів економіки України, упорядкування її виробничо-технологічних зв'язків на засадах інноваційного розвитку та, зокрема, на регіональному рівні набуває особливо актуального значення.

Методологія дослідження орієнтована на необхідність формування нової структури економіки України. В свою чергу це зумовлює перегляд системи менеджменту та регуляторної політики держави, які забезпечили б ефективну діяльність корпоративного сектору на трансформаційному етапі, адаптацію до динамічності зовнішнього середовища. Концепція створення інтегрованих корпоративних структур в економіці України має базуватися на нових тенденціях у теорії та практиці менеджменту з урахуванням національних особливостей країни. В регуляторній політиці слід створити систему взаємодії “державо-корпорація”, яка діяла б на засадах двостороннього діалогу.

Вважається, що вітчизняні інтегровані підприємницькі структури в найближчому майбутньому будуть розбудовуватися за моделлю концентричної, а не конгломеративної інтеграції. Про це свідчить, зокрема, і стратегія обрана такими великими інтегрованими структурами, як “Індустріальний союз Донбасу” чи «Інтерпайп» [1, с. 77]. Інтегровані корпоративні структури можуть розглядатися як об’єднання юридично або господарські самостійних підприємств (організацій), що створюються на засадах консолідації активів або реалізації договірних (контрактних) відносин для здійснення самостійної діяльності та досягнення спільних цілей. Природною основою, так само, як і ключовими мотивами інтегрованих процесів у економіці ринкового типу є: сутність технологічного циклу виробництва продукції; синергетичний ефект, що виникає завдяки економії на масштабах діяльності, комбінуванню взаємодоповнюючих ресурсів, фінансової раціоналізації по лінії зниження трансакційних витрат, посиленню монопольного положення на ринку та інших факторів [2, с. 25].

До корпоративних структур відносяться: холдинги, концерни, корпорації, фінансово-промислові групи, асоціації, що можуть розглядатися як різного виду кластерів утворення. Створення корпоративних структур передбачає сукупність дій, а саме:



— дії, що встановлюють і регламентують організаційно правові відношення при створенні корпорацій у відповідності з діючим законодавством;

- прями дії з об'єднання підприємств (організацій) в структуру корпорації;
- заходи з реконструкції і санації підприємств (організацій), що передують інтеграції.

Процеси створення інтегрованих корпоративних структур різноманітні як за формою, так і за механізмами їх реалізації. Разом з тим на сьогодні немає єдиної прийнятої класифікації форм між фірмовою інтеграцією. Із-за тісного переплетіння інтегрованих корпоративних структур між собою, межі між ними досить нечіткі. Крім цього, неузгодженість між законодавством і економічною сутністю інтегрованих корпоративних структур значно ускладнюють розробку класифікаційних ознак [3, с. 16]. Базовими класифікаційними ознаками при виборі форм і механізмів корпоративної інтеграції та формування корпорацій є:

— мета створення. Метою проектування організаційної моделі інтегрованої корпоративної структури, на думку Н. Ю. Калач, є забезпечення взаємозумовленості блоків контролю та управління з метою загальної ефективності інтегрованого утворення [4, с. 50];

- організаційна і юридична форма створення, форма власності;
- тип інтеграції (вертикальна, горизонтальна, конгломерат) і ступінь диверсифікації діяльності (міжгалузеві корпорації, диверсифіковані, слабо диверсифіковані);
- рівень консолідації активів і форма оплати статутного капіталу головної компанії;
- ступінь контролю за активами з боку головної компанії і механізм забезпечення внутрішньо корпоративного управління.

— способи інтеграції.

Організаційний механізм створення корпорації значною мірою залежить від наявної структури галузей, частки державної власності, рівня розвитку виробничої і постачально-збутової кооперації галузях, фінансового стану підприємств. З урахуванням зазначених факторів можуть використовуватися різні механізми інтеграції, що передбачають: злиття, поглинання, приєднання, консолідацію, виділення, а також реалізацію договірних відносин.

Корпоративні структури створюються виключно в індивідуальному порядку. В кожному конкретному випадку обґрунтування організаційних проектів створення інтегрованих корпоративних структур має свою специфіку. Вибір організаційної форми створення корпорації, оптимального складу учасників, організаційної структури і основних механізмів управління та регулювання спільної діяльності здійснюється на основі порівняльного аналізу і оцінки декількох варіантів створення корпоративних структур з метою вибору найкращого.

Процес проектування створення інтегративних корпоративних структур передбачає декілька послідовних стадій, що включають:

- ініціювання проектного створення (реструктуризації) корпоративної структури, визначення цілей, задач і принципів корпоративної інтеграції;
- передпроектне обстеження існуючих можливостей і умов реалізації проекту;
- підготовку концептуальних пропозицій щодо створення корпоративної структури;

— порівняльну оцінку пропозицій щодо створення корпоративної структури і відбір найкращого варіанту;

— розробку організаційного проекту, пояснювальної записки і бізнес-плану створення корпоративної структури;

- підготовка необхідної засновницької документації;
- проведення експертизи і реєстрації корпоративної структури;
- практичну реалізацію проекту створення корпоративної структури.

Створення корпоративних структур починається з ініціювання проекту. Розробка проектів може здійснюватися за рішенням органів державної влади, за ініціативою лідируючого промислового підприємства або групи підприємств галузі, банківської структури, корпорації, що підлягає реформуванню. Далі здійснюється вибір цілей корпоративної інтеграції з урахуванням пріоритетних напрямів реструктуризації промисловості і міжгалузевих комплексів, пріоритетів, що підтримуються державою стосовно розвитку корпорацій, а також стратегічних і комерційних учасників. По суті при виборі проекту компанії, як правило, виходить із сукупності показників рентабельності та ризику. Найбільшу складність становить визначення портфеля інвестиційних проектів. Складність виникає із-за взаємного впливу проектів і кожного із проектів стосовно до



нагромадженого капіталу. Для підвищення рівня обґрунтованості інвестиційних програм компанія створює спеціалізовані управління інвестиційними проектами [5, с. 155].

Залежно від визначеної стратегії розвитку, очікуваних кінцевих результатів і поведінки на ринку основні цілі створення корпорації можуть передбачати:

- посилення конкурентних переваг на галузевих ринках і збільшення частки продажу в межах наявних номенклатурних груп продукції;
- розширення ринків збуту за рахунок диверсифікації діяльності і асортименту продукції, що випускається;
- освоєння принципово нової конкурентоспроможної продукції і вихід на нові ринки збуту, включаючи зарубіжні;
- реалізацію держзамовлень, що забезпечують поставки для державних потреб, здійснення державних цільових програм і т.д.;
- зниження собівартості продукції і збільшення фінансових можливостей за рахунок оптимізації виробництва, кооперації і управління.

Відповідно до поставлених цілей визначаються основні завдання створення (реструктуризації) корпоративних структур з точки зору забезпечення стабільності функціонування корпорації, а саме:

- оптимізація виробничо-технологічних ланцюжків корпоративних зв'язків, що дає можливість замкнути в межах однієї структури весь технологічний цикл виробництва і реалізації продукції;
- забезпечення конкурентоспроможності, технологічного рівня та якості продукції, що випускається;
- скорочення обсягу оборотних засобів за рахунок запровадження консолідованого обліку і прискорення їх обігу, використання можливостей запровадження внутрішніх цін в межах корпорації та здійснення контролю за фінансовими потоками;
- підвищення ефективності управління підприємствами-учасниками інтегрованих структур;
- підвищення інвестиційної привабливості корпорації;
- збільшення обсягу прибутку, що реінвестується у виробництво.

У процесі проектування можуть розглядатися декілька варіантів формування корпорацій, що модифікують склад учасників і механізм інтеграції з метою вибору найкращого. На передпроектній стадії обстеження готується базовий варіант створення, який передбачає:

- попередній відбір учасників проекту, проведення аудиторської перевірки і оцінка виробничого та фінансового потенціалів учасників;
- підготовка і порівняльний аналіз можливих варіантів створення корпорації, вибір базового варіанту та попередня оцінка доцільності інтеграції;
- розробка стратегії спільної діяльності в межах створеної корпорації і прогнозна оцінка результатів функціонування, що передбачаються;
- підготовка попередніх оцінок економічної ефективності за основним розділом бізнес-плану проекту.

Наступна стадія це, власне, проектування. На цій стадії варіант, що опрацьований з точки зору його практичної реалізації. На стадії проектування здійснюється:

- розробка організаційного проекту створення корпоративної структури з обґрунтуванням основних організаційних, виробничо-технологічних, фінансових і управлінських рішень;
- підготовка плану заходів з реструктуризації і санації учасників проекту;
- розробка прогнозу продаж і капіталовкладень, а також прогнозних звітів про доходи, консолідованих балансів і звітів про рух готівки з урахуванням економічних, конкурентних і правових умов;
- підготовка інвестиційно-виробничої програми;
- підготовка пояснювальної записки (резюме проекту) з обґрунтуванням фінансово-інвестиційних можливостей реалізації стратегії спільної діяльності;
- підготовка бізнес-плану проекту.

Зазначений пакет документів у прийнятому порядку передається до уповноважених органів державної влади для проведення експертизи та прийняття відповідного рішення.

У змістовному плані проектування інтегрованих корпоративних структур реалізується за декількома взаємозв'язаними напрямками, а саме:

1. Розробка стратегії спільної діяльності учасників інтегрованої корпоративної структури, формування складу інвестиційної програми корпоративної структури і проектів,



що реалізуються окремими учасниками; уточнення номенклатури продукції, формування програми її виробництва і реалізації, проведення маркетингових досліджень, оцінка ситуації на ринку і прогноз продажу та собівартості продукції.

2. Формування оптимального складу учасників і механізму виробничо-технологічної інтегрованої корпорації в процесі реалізації корпоративної стратегії, що в кінцевому підсумку визначає тип інтегрованої корпоративної структури (вертикальна, горизонтальна, конгломерат) і ступінь диверсифікації діяльності з урахуванням галузевої спеціалізації учасників: оцінка рівня розвитку постачально-збутової інфраструктури; оцінка стану і використання виробничих потужностей, оцінка науково-технологічного потенціалу інтегрованої корпоративної структури; визначення провідного підприємства з точки зору наявності виробничо-технологічної бази, впровадження НДДКР, підвищення конкурентоспроможності та потенціального росту виробництва і реалізації продукції.

3. Вибір організаційної форми і формування структурної схеми створення інтегрованої корпорації, визначення правового статусу і структури власності дочірніх і залежних підприємств (організацій); розробка механізму внутрішньо корпоративного управління і регулювання спільної діяльності; забезпечення необхідного рівня консолідації активів у межах головної компанії і системи взаємної участі в капіталах; формування стратегії управління і фінансового контролю за діяльністю інтегрованої корпоративної структури; визначення частки участі держави у створенні інтегрованої корпоративної структури, підвищення ефективності управління нею.

4. Формування фінансово-інвестиційного механізму реалізації проекту створення інтегрованої корпоративної структури, розробка схеми взаємодії банківських структур і промислових підприємств, визначення потреби і джерел фінансування (з урахуванням об'єму інвестиційної програми), обґрунтування необхідних гарантій (в тому числі з боку держави) і механізму їх забезпечення.

5. Оцінка і обґрунтування вибору варіанту створення (реструктуризації) інтегрованої корпоративної структури і визначення очікуваних фінансово-економічних результатів її діяльності; прогноз динаміки основних показників діяльності корпорації; оцінка комерційної і бюджетної ефективності, визначення джерел поповнення бюджетів всіх рівнів і позабюджетних фондів.

6. Реалізація процедур, що передбачають підготовку необхідної проектної (організаційний проект, бізнес-план, пояснювальна записка і т. п.) і засновницької документації, експертизи та реєстрації інтегрованої корпоративної структури.

У процесі проектування можуть розглядатися декілька варіантів формування інтегрованої корпоративної структури з метою вибору найкращого за критерієм обґрунтованості та доцільності її створення і критеріїв порівняльної ефективності та стабільного функціонування. Основою порівняльної оцінки та аналізу варіантів створення корпоративних структур є прогноз основних результатів діяльності. На прогнозній основі будується динаміка базових показників і враховуються фінансові наслідки реалізації проекту.

Процеси формування інтегрованих корпоративних структур і розвиток їх взаємодії досить трудомісткі та складні в методологічному та методичному відношенні. Із світової практики корпоратизації відомо, що орієнтовно третина поглинань фірм закінчується невдачею саме з причин низької якості організаційного проектування, недостатнього врахування сумісності інтегруючих підприємств. Однак тенденції економічної інтеграції об'єктивні, а розгортання відповідної науково-методичної роботи — назріла, абсолютна необхідність. Розвиток теорії створення інтегрованих корпоративних структур в Україні має ґрунтуватися на дослідженнях можливостей і умов функціонування моделі корпоративної власності та корпоративного управління, на дослідженнях об'єктивних особливостей структури і зв'язків української економіки перехідного періоду, узагальнення досвіду корпоративного управління в країні.

Список використаних джерел

1. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємства / П. Буряк // Регіональна економіка. — 2004. — № 2. — С. 72-78.
2. Гуменов В. Вопросы развития интегрированных корпоративных структур в агропромышленном комплексе / В. Гуменов // Российский экономический журнал. — 2003. — № 5-6. — С. 24-34.
3. Кузьмінський В. О. Інноваційно-інвестиційний потенціал інтегрованих корпоративних структур / В. О. Кузьмінський. — К.: Центр стратегічної підтримки, 2003. — 76 с.



4. *Калач Н. Ю.* Фінансові чинники інтегрованої корпоративної структури / Н. Ю. Калач // *Фінанси України*. — 2001. — № 11. — С. 50-53.
5. *Фатова С. А.* Формирование финансово-инвестиционной стратегии интегрированных корпоративных структур / С. А. Фатова // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. — 2008. — № 3. — С. 153-156.
6. *Винслав Ю.* К новому качеству проектирования постсоветских ТНК / Ю. Винслав, В. Лисов, Ш. Султанов, Н. Бушель // *Российский экономический журнал*. — 2000. — № 9. — С. 17-29.
7. *Захарченко В.* Ринкові перетворення та формування вертикальних корпоративних структур промисловості України / В. Захарченко // *Економіст*. — 2003. — № 11. — С. 50-53.
8. *Мекулов Я.* Основы построения корпораций / Я. Мекулов // *Журнал для акционеров*. — 2000. — № 12. — С. 33-37.
9. *Индрисов А. Б.* От розрозненных элементов к полноценной корпорации / А. Б. Индрисов [Електронний ресурс] Електрон. дан. — Режим доступу : <http://www.ivr.ru/materials.shtml>.

Надійшла до редакції 12.11.2009
Рекомендована до друку 01.12.2009

