

УДК 65.012.32

## РОЗБУДОВА КОНТУРУ РЕГУЛЮВАННЯ ПЕРЕБІГУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ

*Черкашина М.В., к.е.н., доцент,  
Науменко М.О., к.е.н., доцент (Академія внутрішніх військ МВС України)*

*Співвіднесено за морфологічними ознаками категорії розвитку та інтеграції суб'єктів господарювання. Розглянуті особливості здійснення погодженого розвитку інтегрованими суб'єктами господарювання. Визначені параметри змін та напрямки їх застосування у трансформаційному процесі. Запропоновано введення й структурування механізму управління організаційними змінами*

**Ключові слова:** трансформаційні процеси, інтеграція, суб'єкти, параметри.

**Постановка проблеми.** Останнім часом досить часто декларується можливість подолання наслідків світової фінансово-економічної кризи за рахунок розширення інтеграційних процесів [4], налагодження коопераційних зв'язків [5], трансформацію комунікаційних систем у бік посилення споживчої лояльності [14]. Теоретичним підґрунтям даних положень є розробки, що пов'язують інтеграційну діяльність з конкурентоспроможністю підприємства [6], удосконаленням його організаційно-структурної побудови [7] або з процесами розвитку [11]. Саме процеси розвитку окремих підприємств, що діють в рамках спільного вектору цілей чи одного конкурентного поля можуть призводити до появи інтегрованих структур бізнесу (ІСБ). Тут слід звернути увагу на значну чисельність авторів, які розглядають особливості управління функціонуванням ІСБ [3, 6, 7, 17]. Нажаль лише незначна частина з них спрямовує власну увагу на питання розвитку таких інтегрованих утворень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Також слід враховувати і множинність підходів до визначення категорії "розвиток", які не завжди адаптовані до інтегрованого об'єкта дослідження. Такі тлумачення коливаються від визначення Т. Коно, як зміни умов існування організації в часі [8] або Р. Акоффом як придбання потенціалу для поліпшення, а не саме реальне поліпшення якості або рівня існування [2], до трактування розвитку як процесу переходу з одного стану в інший, більш досконалий [13, с.593]; необоротної, спрямованої, закономірної зміни матеріальних й ідеальних об'єктів [16, с.561]; зміни об'єкта в напрямку, що забезпечує найбільш повне задоволення власних інтересів і пропонованих ззовні вимог [12, с.17]. Проте всі зазначені трактування відносяться лише до внутрішнього середовища окремого підприємства та пов'язані більше з технологічними аспектами його розвитку.

Вельми цікавим в аспекті означених тлумачень буде дослідження категорії "інтеграція". Так,

інтеграція з точки зору теорії систем означає стан зв'язаності окремих диференційованих частин [3] та визначається як внутрішня єдність системи [15, с. 37] чи механізм об'єднання й пов'язаності її елементів [15, с. 64]. Сутність будь-якої форми інтеграції полягає в обмеженні свободи дій підприємств, через делегування ними частини своїх функцій й прав інтегрованій системній організації [1]. При цьому інтеграцію пропонується розглядати не лише як просте об'єднання декількох суб'єктів, але ще й, як об'єднання господарських, економічних й інституціональних властивостей цих суб'єктів. З дещо іншої точки зору інтеграцію можна розуміти як процес руху й розвитку певної системи, у якій росте число й інтенсивність взаємодії елементів, зменшується їхня відносна самостійність по відношенню один до одного [18]. Орієнтуючись на означені тлумачення можна стверджувати, що як інтеграцію, так розвиток супроводжують певні організаційні трансформації, якими обов'язково необхідно ефективно управляти.

Дійсно, інтегрована структура бізнесу, як складна соціально-економічна система перебуває в процесі постійних внутрішніх змін. Ці зміни можуть бути обумовлені появою й подоланням внутрішніх протиріч, а можуть бути викликані ускладненням середовища господарювання й умов ведення конкурентної боротьби. Тут слід звернути увагу саме на відсутність досліджень, що сполучають предметні області розвитку, інтеграції та управління змінами. Більш того, інтеграція часто зводиться до простого зближення параметрів функціонування окремих суб'єктів господарювання [17], що не дозволяє розглядати питання керування інтеграційним розвитком підприємств. Управління змінами, в більшості випадків ідентифікують з подоланням опору персоналу трансформаціям [10]. Це по-перше недостатньо повно відображає суть організаційних змін (повинні бути враховані всі функції менеджменту й напрямки зміни об'єкта управління), а по-друге, подолання опору учасників ІСБ, як відособлених стратегічних бізнес-одиниць суттєво

відрізняється за змістом. Стратегії здійснення організаційних змін докладно розглянуті Дж. П. Коттером [9], однак пропонується їм перелік стадій і етапів трансформацій повинен бути розширений аспектом пошуку партнерів для інтеграції, питаннями розрахунків синергії й забезпечення подолання опортунізму в сформованому інтеграційному утворі.

**Метою статті** є розвиток теоретико-методичного обґрунтування особливостей організації управління трансформаційними процесами під час розвитку інтегрованих структур бізнесу та визначення причини форми й типу організаційних змін у процесі реалізації інтеграційно-коопераційної діяльності

**Результати дослідження.** Розкриття поставленої мети пропонуємо здійснити шляхом формування відповідного механізму управління – механізму управління організаційними змінами інтегрованої структури бізнесу (МУОЗ<sub>ІСБ</sub>). Його дія буде спрямовуватися на розв'язання завдання структурування й переструктурування інтегрованого утворення. Структуризацію при цьому можна визначити як ідентифікацію складових елементів ІСБ, що підлягають змінам у кожний момент часу  $t$ . До таких елементів пропонується віднести: перелік вхідних до ІСБ підприємств, функції, які виконуються ними, формальні й неформальні правила поведінки учасників інтеграційних процесів, параметри корпоративної культури, визначені правила регламентування діяльності ІСБ в цілому та її учасників. Відповідно й організаційні зміни можна звести до перерозподілу функцій, виконуваних ІСБ, та завдань окремих її учасників.

Тут слід враховувати, що будь-який механізм може розглядатися як сукупність механізмів, які входять до їх складу. Отже, у контексті мети дослідження, МУОЗ<sub>ІСБ</sub> розділяється на сукупність механізмів управління змінами окремих підприємств (МУОЗ<sub>СБО</sub>), які поділяються, як стратегічні бізнес одиниці (СБО). Також виділяється мета механізму управління змінами, що здійснює загальну координацію трансформаційних процесів (МУОЗ<sub>КТП</sub>). Дія МУОЗ<sub>КТП</sub> підпорядкована перегляду взаємин між окремими учасниками ІСБ, зміні їх складу та параметрів взаємовідносин. При цьому, враховуючи чисельність учасників інтеграційних відносин, розглянуті складові механізми можна визначати як певні множини, кількість елементів яких відповідатиме кількості учасників інтеграційних процесів ( $МУОЗ_{ІСБ} = \{МУОЗ_{СБО}\} \cup \{МУОЗ_{КТП}\}$ ).

Саме від якості організації взаємодії між  $\{МУОЗ_{СБО}\}$  та  $\{МУОЗ_{КТП}\}$  залежатиме здатність ІСБ до виживання в динамічній обстановці. Більш того, оскільки будь-яка організація перебуває в процесі безперервних змін, необхідно забезпечити рекурсивний перегляд параметрів МУОЗ<sub>ІСБ</sub>. Також слід враховувати, що зміни в одних випадках відбуваються цілеспрямовано на базі систематично розроблювальних концепцій запланованих

удосконалень, в інших – носять скоріше неформальний й адаптивний характер, коли ІСБ оперативно пристосовується до зовнішнього середовища шляхом модифікації своєї поведінки.

Процес розвитку ІСБ передбачає наявність зон стабільного функціонування, коли протягом певного періоду часу окремі СБО знаходяться у стані стійкої рівноваги та не наближається до границі порогу втрати стійкості. У цей період здійснюється нарощування потенціалу ІСБ, відбувається еволюційна зміна станів системи й готується перехід на новий якісний рівень, що означає початок нового циклу розвитку. Управління змінами у даному випадку полягатиме в забезпеченні відповідності внутрішньо організаційних змін вимогам середовища, створенні умов для успішного перетворення складу й структури елементів внутрішньої побудови ІСБ та визначенні способів здійснення змін. Водночас необхідно забезпечити достатній рівень стійкості СБО у відносно тривалий період часу та підтримку лише тих змін, що відповідають обраній стратегії, яка передбачає здійснення змін за мірою наближення до границі зони стійкості й негайне їх закріплення.

Необхідність здійснення трансформаційних переходів з одного стійкого становища в інше визначається дією великої кількості факторів. Самі зміни в точці біфуркації відбуваються досить швидко, але підготовляються в ході еволюційного етапу численними флуктуаціями, які спочатку придушуються, але, вийшовши за певні межі, здобувають силу й забезпечують перехід. Саме тому МУОЗ<sub>ІСБ</sub> необхідно розробляти відповідно програмі змін. Її формування повинне ґрунтуватися на тому, що всякий вплив на будь-яку СБО завжди зачіпає інші. Через це неможливе одночасне поліпшення всіх параметрів ІСБ. Реально успішні зміни відрізняються своєю локальною спрямованістю. У момент настання крапки біфуркації в ІСБ змінюється структура системи, пропорції між її елементами, а потім, у ході адаптації до нової структури, й механізм функціонування.

Зламування існуючої системи й зміна звичної поведінки переводять ІСБ в стан хаосу, що і сприяє переходу на новий етап розвитку. Самоорганізація, породжувана хаосом, притягає той або інший аттрактор, адаптація до якого й становить еволюційний відрізок розвитку ІСБ. Саме в крапці біфуркації зароджується процес трансформації старої якості в нову, але саме сполучення елементів старої й нової якості створює хаос. Неузгодженість процесів, що протікають на підприємстві, у період переходу між стійкими станами спричиняється необхідністю більше ретельного здійснення функції регулювання. У той же час, будь-який управлінський вплив здатен зруйнувати сформовану тенденцію. Саме тому необхідно щоб процес регулювання був резонансним змінам, а саморегулювання здійснювалося вчасно, оскільки невраховані процеси можуть вийти з під

контролю й викликати необоротні зміни. Також необхідно, щоб  $МУОЗ_{КТП}$  сприяв налагоджуванню зворотних зв'язків, інакше будуть виникати руйнівні впливи.

Моделювання організаційних змін охоплює аналітичну й прогностичну діяльність, розробку можливих заходів й вибір відповідної стратегії. При цьому до уваги повинні прийматися різні рівні втручання в стару структуру, а також численні організаційні параметри, зокрема структура й процеси, виробнича й інформаційна технологія, організаційна культура як модель основних цінностей й принципів, що поділяються членами організації, кадрові ресурси тощо. Розробляючи стратегію розвитку ІСБ в першу чергу необхідно оцінити сприйнятливість підприємства до змін. Разом з там, в процесі моделювання стійких трансформаційних процесів, варто враховувати й певні специфічні параметри, що відносяться саме до процесу змін. До таких параметрів пропонується віднести: цілі здійсненнь змін, стратегію змін, темп та швидкість, змін, час (період) змін, систематичність, змін, широту змін, глибину змін, охоплення змінами, радикальність змін, ступінь опору проведенню змін, збереженість характеристик, масштаб змін, плин процесу зміни, циклічність змін, розмаїтість сприйняття змін, готовність до змін, відповідність повноважень особи, що проводить зміни,

сфокусованість змін, інтегрованість змін, збалансованість проведення змін.

Для спрощення врахування даних параметрів змін варто інтегровану структуру подати як сукупність СБО, пов'язаних певного роду інституціональними обмеженнями. За такого підходу логіка функціонування механізму управління змінами ІСБ представлена на рис. 1. З нього видно, що зміни являють собою базовий елемент процесу розвитку ІСБ. Вони можуть мати різну глибину: від невеликого вдосконалення до повного перетворення. Іншим параметром змін, що вимагає попередньої оцінки, є їхній розмах, що показує, чи стосуються зміни окремого СБО, або поширюються на ІСБ в цілому. Зміна може бути однорідною (поширюватися на об'єкт одного виду) або комплексною. Зміни й процес їхнього здійснення можуть носити різний ступінь цілісності й відособленості. Також зміна може бути базовою або відрізнятися від базової шляхом введення нововведень або вдосконалень у тих або інших змінах. Крім цього принципово важливо розрізнити часткові й радикальні зміни. Перші базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах. У ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не досягнення ідеального стану.



Рисунок 1 - Логіка функціонування механізму управління організаційними змінами інтегрованої структури бізнесу

Радикальність і режим зміни буде визначатися їх масштабом і глибиною. Ступінь радикальності представляє безперервний ряд від невеликих змін якоїсь СБО, до змін, які докорінно перетворюють ІСБ. Зміни малої й середньої радикальності можуть здійснюватися в режимі самоорганізації й саморозвитку, коли має місце безперервний ланцюжок змін. Радикальні й особливо перетворюючі зміни здійснюються як правило в революційній і добре запланованій формі. Розвиток окремого СБО може розглядатися як квант розвитку, що має відповідний квант розмаху й квант радикальності. Їхня величина буде визначатися рівнем інтегрованості об'єднання підприємств (силою зв'язків між ними та залежністю один від одного). Якщо цілісність системи дозволяє здійснювати зміни на відокремлених СБО, то частка кожної СБО в ІСБ буде представляти квант розмаху зміни. У такому випадку розмах зміни може бути оцінений відношенням числа СБО, охоплених змінами до загального числа підприємств, що входять до ІСБ.

Особливістю означеної на рис. 1 схеми є потреба формування критеріїв оптимального розчленування процесу перетворень на окремі етапи, до яких пропонується віднести такі: результатом здійснення кожного з етапів розвитку повинен бути цілісний, функціонально завершений комплекс взаємодоповнюючих СБО; кожний з етапів повинен створювати базу для нарощування комплексу перетворень більше високого рівня; цілі попередніх етапів повинні сприяти досягненню цілей наступних етапів; на кожному новому етапі необхідно втримувати позитивні форми й тенденції попередніх етапів; послідовність перетворень повинна відповідати вимогам запобігання взаємних перешкод між СБО та сприяти реалізації програми змін.

**Висновки.** Запропонований підхід до управління організаційними трансформаціями, адаптований до вимог функціонування інтегрованих об'єднань підприємств, дозволяє забезпечити взаємоузгоджене зростання відокремлених стратегічних бізнес одиниць та надати практичний інструментарій впровадження відповідного управлінського механізму. Разом з тим, оскільки організаційні зміни в ІСБ це нерівномірний і асиметричний процес, вимагає подальшого розвитку розробка науково обґрунтованих підходів до управління саме плином цих змін, для того щоб вони приводили як до постійного впорядкування й поліпшення об'єктів інтеграції й зв'язків між ними, так і до відновлення втраченої цілісності.

**Анотація.** В рамках виділення схожих морфологічних признаков соотнесены категории развития и интеграции субъектов хозяйствования. Рассмотрены особенности осуществления согласованного развития интегрированными субъектами хозяйствования. Определены параметры изменений и направления их использования в управлении трансформационным процессом. Предложено внедрение и разработано структурирование механизма управления организационными изменениями

**Ключевые слова:** трансформационные процессы, интеграция, субъекты, параметры.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесов Г.М. Интеграции как форма иерархической организации ассоциаций // [http://grigri.socionet.ru/files/08-Ava\\_GM-3.PDF](http://grigri.socionet.ru/files/08-Ava_GM-3.PDF)
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
3. Антонов А.В. Системный анализ. – М.: Высшая школа, 2004. – 454 с.
4. Бахтизин А.Р. Агент-ориентированные модели экономики. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2008. – 279 с.
5. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами.. – Минск: Гревцов Паблшер, 2007. – 408 с.
6. Горбатов В.М. Конкурентоспособность і цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу. – Х.: ІД "ІНЖЕК", 2006. – 592 с.
7. Кизим Н.А. Організація великомасштабних економіко-виробничих систем. – Х.: Бізнес-Інформ, 2000. – 108 с.
8. Коно Т. Стратегия и структура предприятий. – М.: Экономика, 1987. – 128 с.
9. Коттер Джон П. Впереди перемен. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 256 с.
10. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
11. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
12. Рапопорт В.С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. – М.: Экономика, 1979. – 232 с.
13. Словарь русского языка: в 4-х т. / Под ред. А.П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Русский язык, 1981-1984, Т.3. – 752 с.
14. Стрелец И.А. Сетевая Экономика. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.
15. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
16. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
17. Хачатуров А.Е., Белковский А.Н. Современный интеграционный менеджмент. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 272 с.
18. Чапаев Н.К. Структура и содержание теоретико-методологического обеспечения педагогической интеграции: Дис. докт. пед. наук: 13.00.01. – Екатеринбург, 1998. – 408 с.

**Summary.** Within the framework of separation cognate morphological sign categories of management subjects development and integrations are correlated. The particularities of integrated subject managements coordinated development realization are considered. The changes parameters and directions in transformational process management are determined. The structuring of organizing change management mechanism is designed and its introduction is offered

**Keywords:** transformational process, integrat, consider, parameters/

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 338.47:629.33

## РЕЙДЕРСТВО В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

*Шинкаренко В.Г., д.е.н., професор (ХНАДУ)*

*Максимов В.В., д.е.н., (Східноукраїнського державного університету ім. В.Даля)*

*У статті виявлено причини та наслідки рейдерства в Україні й виділено основні проблем, які перешкоджають зміцненню економічної безпеки підприємництва та боротьбі із цим негативним явищем.*

*Ключові слова: рейдер, недружнє поглинання, економічна безпека.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.** У багатьох країнах з розвиненою ринковою економікою ефективно корпоративне управління тісно пов'язане з такими явищами, як злиття та поглинання. Саме вони досить часто стають ефективними інструментами в системі перерозподілу власності, адже передбачають в собі реструктуризацію підприємства з подальшим його оздоровленням та покращенням діяльності, часто зі зміною власника. Злиття як форма трансформації здійснюється шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншими фінансово стійкими підприємствами. Внаслідок такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій самостійний юридичний статус. На відміну від злиття, поглинання проводиться у вигляді значних капіталовкладень одного суб'єкта господарювання в інший. Підприємство, яке поглинається, перестає бути самостійним, хоча як юридична особа може зберігатися у вигляді дочірнього підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Питання недружніх поглинань розглядається у працях як вітчизняних [1-5], так і зарубіжних [6-7] учених. Вказані автори дають загальну характеристику

поняття "рейдерство", роз'яснюють типові рейдерські схеми, досліджують систему захисту підприємств від недружнього поглинання. Однак, у наведених роботах практично не розглядаються проблеми соціальної відповідальності підприємств, що змінили власника та впливу недружніх поглинань на промисловий розвиток країни.

**Метою даної роботи** є виявлення причин та наслідків рейдерства в Україні й виділення основних проблем, які перешкоджають зміцненню економічної безпеки підприємництва та боротьбі із рейдерством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед економістів, юристів, політиків є такі, що вважають недружні поглинання природнім процесом, який несе в собі позитивні моменти, наприклад, загальне оздоровлення економіки, адже захоплюються, зазвичай, ті підприємства, в яких існують значні недоліки управління. Якщо керівництву не вдається вчасно ліквідувати свої помилки, підприємство переходить до іншого, більш ефективного власника, що сприяє розвитку виробництва, а отже економіки загалом. Та, на жаль, практика показує, що процвітання підприємства після захоплення є швидше винятком. Сьогодні як ніколи стає