

УДК: 656.7.078

І.М. Мягких

## ВИКОРИСТАННЯ СПОСОБІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

У даній статті розглянуто умови розвитку інтеграційних процесів, переваги та недоліки способів та технологій формування інтегрованих бізнес-структур (ІБС)

The terms of integration processes development advantages and lacks of methods and technologies of methods and technologies of integrated business-structures (IBS) forming are considered in the given article.

Ключові слова: глобалізація, інтеграція, корпоративні структури, інтегровані бізнес-структури.

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 розв'язання цих проблем є розширення інтеграційних процесів та виникнення об'єднань підприємств. За таких умов актуалізується потреба вивчення домінантних способів та технологій здійснення інтеграції, які втілюються в інформатизацію всіх процесів у межах інтеграційних утворень, організацію і обґрунтування дієвої організаційно-правої форми ІБС, підвищення ефективності управління і результативності життєдіяльності інтеграційних структур.

Проблема способів та технологій формування ІБС останнім часом є предметом уваги багатьох фахівців. Дослідженням цих питань займалися такі відомі дослідники, як Белозубенко В.С., Бурков В.Н., Іванов Ю.Б., Курченков В.В., Пилипенко А.А., Побурко О. та ін.

Мета статті полягає у визначенні способів та технологій формування ІБС, які є необхідною умовою у стратегічному управлінні діяльності ІБС.

Економічна інтеграція підприємств у сучасних умовах обумовлена формуванням фінансово-промислового капіталу. Він 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 зі спеціалізацією, кооперуванням, комбінуванням, диверсифікацією визначають інтеграцію підприємств і є підґрунтям для отримання синергічного ефекту при використанні різних методів та технологій у ринкових умовах.

Метод — це спосіб, інструмент досягнення мети і завдань дослідження, який показує, яким чином можна провести дослідження і зробити на основі отриманих результатів обґрунтовані висновки і пропозиції.

Технології — це процедури, які мають забезпечити зв'язок показників із впровадженням нової техніки, технології, поліпшенням організації виробництва і праці. Саме технологія повинна забезпечувати використання ринкових інструментів, щоб з їх допомогою вчасно вносити корективи в розроблені плани тощо.

Інтеграція корпоративних структур може здійснюватися такими основними способами: фінансовими (концентрація капіталу); організаційними (концентрація виробництва); управлінськими (створення певної системи участі/керованості); 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: купівлі капіталу іншої компанії; купівлі всіх чистих активів іншої компанії; визнання зобов'язань іншої компанії; купівлі частини активів іншої компанії, що разом утворюють один або декілька видів бізнесу. При чому жорсткість утворення (сила майнових відносин) визначається в жорстких ІБС, коли всі їх учасники належать власникам чи головній компанії більш ніж на 75 % (кваліфікована більшість) або між підприємствами укладений договір, що дає можливість головній компанії нав'язувати рішення дочірній; у м'яких (розмитих) ІБС, коли в інтегрованій власності перебувають контрольні пакети підприємств-учасників та великі пакети, які дають можливість впливати на прийняття рішень (вони можуть і не досягати 50 %, але в Україні, зазвичай, досягають).

Під створенням корпоративних структур організаційними способами мається на увазі організація взаємодії між структурними елементами, а управлінськими способами — формування певної системи участі керованості окремих бізнес-одиниць у спільному бізнесі. Такий процес може здійснюватися б 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 їх приєднання до інтегрованої структури; через об'єднання не окремих організацій, а інтегрованих структур; шляхом «розподілу» великих компаній при їх реструктуризації.

Структурування управління здійснюється таким чином: або в ІБС є керівна компанія, або оперативне управління здійснюється постійно активним керівним органом, або відповідно до типу оргструктури (лінійної, дивізійної, матричної, конгломеративної), використовують конкретні управлінські методи (керування людьми, процесом, показниками, проектами). З огляду на наявний ступінь 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 холдинг (виконання контрольних і фінансових функцій); змішаний холдинг (додатково до системи чистого холдингу передбачається участь керівного органу в оперативному управлінні); контрактна інтеграція (в межах положень інституціональної теорії).

Під створенням корпоративних структур територіальними способами розуміємо організацію ІБС таких видів: транснаціональні ІБС; національні ІБС; регіональні ІБС; кла-

стерні утворення; корпоративні підприємства. Залежно від рівня діяльності ІБС (макро-, мезо-, мікрорівня) для цих структур установлюється різного рівня зв'язок із державою: державні інтегровані корпоративні структури; засновані на передачі державної власності новій юридичній особі; засновані на передачі державної власності наявній 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 різної сили стимули: контракт, який можна розглядати як угоду про передачу чи захист прав власності [9, с.180]; встановлення юридично обмежених інституціональних рамок [10, с. 227–234].

Залежно від інтенсивності взаємодії між суб'єктами інтеграції може бути використаний один із трьох типів контрактації: класична, неокласична, і один із 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, що укладаються між власниками капітальних активів і робочої сили [2, с. 56]. За комбінації варіантів контрактації та рівня автономії членів створюють гібридні структури.

У зв'язку з об'єктивною різницею в рівні розвитку окремих бізнес-суб'єктів, розбіжності їх економічних потенціалів та суб'єктивними перешкодами і протиріччями щодо процесу інтеграції непогодженості економічних інтересів, різного бачення результату інтеграції, необхідно обґрунтовано обирати і критерії проведення інтеграції [1, с. 85]. Деякі автори (А.Я. Кутиркін, В.Н. Бурков, В.В. Дорохін, В.Г. Балашов) бачать стратегічні переваги від вертикальної інтеграції переважно в зростанні обсягів виробництва товарів і послуг [3; 4, с.18]. П. Готшалък, Х. Соли-Сетере такі критерії зводять до визначення масштабу, результатів, джерел фінансування й термінів реалізації рішення щодо інтеграції [5, с. 43].

Враховуючи визначені нами протиріччя й стимули ініціалізації інтеграційного процесу та представлені у [12, с. 346], автор пропонує власне бачення переважних способів та технологій формування ІБС, що зводиться до комбінування поданих на рис. 1 ознак (залежно від контексту розгляду ІБС і поставленого управлінського завдання).

Такий підхід забезпечує гнучкість використання основних способів формування ІБС. Розв'язання проблеми пошуку найбільш адекватної до сучасних структурних змін в економіці форми побудови інтегрованих бізнес-структур потребує проведення порівняльного аналізу її відображення в різних парадигмах 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.

Одним із основних способів інтеграції корпоративних структур є організаційний, причому найбільш поширеними типами організації є горизонтальна та вертикальна інтеграція, а також фінансовий, що дозволяє структурувати відносини прав власності в межах утворених інтегрованих структур. Залежно від обраного типу ІБС та варіанта структурування відносин власності обирається певна управлінська технологія [7].

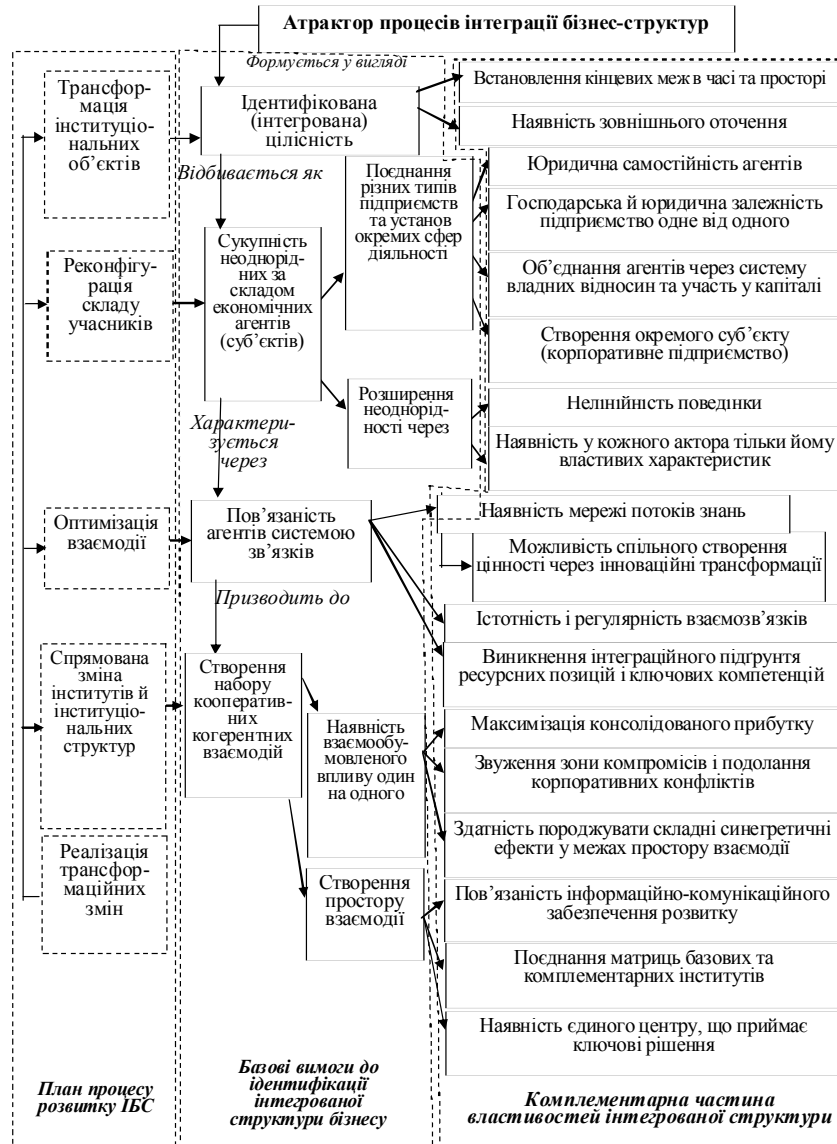


Рис. 1. Переважні способи та технології формування ІБС (розробив автор на основі [12])

До основних управлінських технологій, придатних до застосування безпосередньо в інтегрованих структурах, більшість вчених зараховують: стратегії ІБС окремих структурних одиниць як план заходів щодо досягнення стратегічних цілей; систему збалансованих параметрів як кількісне вираження стратегії, моніторинг за її виконанням; тип управління ІБС як спосіб контролю й досягнення фінансових цілей бізнесу; організаційну структуру як засіб розподілу функцій, обов'язків і визначення ступеня відповідальності головної компанії (корпоративного або фінансового центру) та членів

ІБС; систему бюджетування як інструменту стратегічного планування, моніторингу й контролю виконання основних стратегічних і операційних показників бізнес-діяльності; розробку загальнокорпоративних стандартів та управлінський облік їх дотримання як спосіб забезпечення прозорості, оперативності, вірогідності інформації; систему трансферного ціноутворення як інструмент справедливого розподілу консолідованої вартості й оцінки ефективності підрозділів, а також мотивації їх керівників [11].

Поширення змішаної структури власності у національних ІБС відображається в концентрації в декількох юридичних осіб контрольних пакетів акцій основних виробничих структур (як реального, так і фінансового сектору). Такі ланцюжки фірм-посередників будь-якої довжини й складності, звичайно, мають єдиного власника або групу власників, а управління ними здійснюється за допомогою спеціально створеної керівної компанії. Законодавча неврегульованість, тіньовий характер джерел отримання початкового капіталу, високий податковий тягар пояснюють мінливість прав власності, що забезпечує їх гнучкість і непрозорість для зовнішнього спостерігача (на противагу класичним холдингам чи моделям взаємочасті) [8].

Проведене дослідження свідчить, що в Україні серед можливих форм утворення ІБС переважають структури холдингового типу. Інтеграція корпоративних структур також 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 складних рішень необхідна й належна структуризація джерел формування капіталу.

Інтеграція корпоративних структур також може здійснюватися двома фінансовими способами: шляхом концентрації капіталу (капіталізації) або первинного розміщення акцій (IPO), які мають ряд переваг: 1) IPO можна розглядати як форму безпозичкового й відсоткового фінансування; 2) збільшення ринкової оцінки компанії після IPO; 3) диверсифікація ризиків; 4) зростання обсягів можливих інвестицій [6].

Інтеграція корпоративних структур може здійснюватися не тільки фінансовими, організаційними та управлінськими способами, а й шляхом створення певних територіальних утворень. Ідентифікація джерел формування капіталу відображає перегляд системи інтеграційних обмежень, склад членів ІБС та інституціональних норм.

Таким чином, оптимізація організаційної структури ІБС дозволяє здійснити співорганізацію багатьох незалежних й автономних систем діяльності через забезпечення регулярного відтворення форм і властивостей цілого та оптимізацію взаємодії процесів. Орієнтація на технології співорганізації й комбінування знань у межах інтеграційного утворення дозволяє розв'язати проблему балансування централізації та децентралізації управління інтеграційним процесом. Впровадження цього підходу вимагає вироблення критеріїв можливих варіантів структуризації та визначення складу робіт у межах оптимізації організаційної структури ІБС.

1. *Белозубенко В.С.* Онтология интеграционных процессов на уровне регионов мира / В.С. Белозубенко, А.С. Усова // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая: сб. наук. праць. — Донецьк: ДонНТУ, 2005. — Выпуск 31. — С. 79–86; 2. *Белоусенко М.В.* Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки / М.В. Белоусенко. — Донецьк: ДонНТУ, 2006. — 432 с.; 3. *Бурков В.Н.* Меха-

низмы согласования корпоративных интересов / В.Н. Бурков, В.В. Дорохин, В.Г. Балашов. — М.: ИПУ РАН, 2002. — 73 с.; 4. *Бутыркин А.Я.* Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: научная монография / А.Я. Бутыркин. — М.: Едиториал Н. УРСС, 2003. — 200 с.; 5. *Готтшалк П.* ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшалк, Х. Соли-Сетере. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 390 с.; 6. Иванов Ю.Б. Интеграция суб'єктів господарювання як фактор забезпечення їх конкурентоспроможності / Ю.Б. Иванов, А.А. Пилипенко // Теоретичні та практичні питання економіки. — 2008. — № 15. — С. 113–120; 7. *Курченко В.В.* Интеграция производства как многоуровневое системное преобразование / В.В. Курченко. — Волгоград: Волгоград. гос. архитектурно-строит. акад., 1995. — 322 с.; 8. *Паппэ Я.Ш.* Олигархи: Экономическая хроника / Я.Ш. Паппэ. — М.: ГУ– ВШЭ, 2000. — 232 с.; 9. *Пивоваров С.Э.* Постприватизационное развитие предприятий, комплексов, отраслей / С.Э. Пивоваров. — СПб.: Питер, 2004. — 384 с.; 10. *Пилипенко А.А.* Стратегічне управління витратами в системі інтеграційного розвитку підприємства / А.А. Пилипенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2005. — № 12. — С. 43–48; 11. *Плиева Ю.* Своевременная инъекция / Ю. Плиева // Комп&ньон. — 2004. — № 22. — С. 56–61; 12. *Побурко О.* Капіталізація як фактор інвестиційної політики / О. Побурко // Україна в ХХІ столітті: концепції та моделі розвитку. Матеріали доповідей V Міжнародного конгресу українських економістів. Львів, 22–26 травня 2000 р. — Львів, 2000. — Т II. — с. 346.