

Гуцалюк О.М.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІНТЕГРАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНЬ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

У статті узагальнено концептуальні положення щодо управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. Визначено склад принципів управління процесами корпоративної інтеграції. Запропоновано використання ресурсно-компетентнісного та системно-компліментарного підходів до управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. Обґрунтовано ключове значення забезпечення збалансованого розподілу корпоративного контролю для успішної реалізації стратегії корпоративного інтеграційного розвитку об'єднання акціонерних товариств.

Ключові слова: *корпорація, акціонерне товариство, об'єднання, інтеграція, корпоративний розвиток, корпоративний контроль.*

Гуцалюк А.Н.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ ИНТЕГРАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ОБЪЕДИНЕНИЙ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

В статье обобщены концептуальные положения относительно управления корпоративным интеграционным развитием объединений акционерных обществ. Определен состав принципов управления процессами корпоративной интеграции. Предложено применение ресурсно-компетентностного и системно-комплиментарного подходов к управлению корпоративным интеграционным развитием объединений акционерных обществ. Обосновано ключевое значение обеспечения сбалансированного распределения корпоративного контроля для успешной реализации стратегии корпоративного интеграционного развития объединения акционерных

обществ.

Ключевые слова: *корпорация, акционерное общество, объединение, интеграция, корпоративное развитие, корпоративный контроль.*

Gutsalyuk O.M.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF JOINT STOCK COMPANY ASSOCIATIONS CORPORATE INTEGRATION DEVELOPMENT

The article summarizes the conceptual provisions of joint stock companies management integration development. The composition of the corporate governance principles of integration determined. The use of resource-competency and system-complementary approaches of joint stock companies corporate integration development managing proposed. Key role of ensuring balanced distribution of corporate control for successful implementation of joint stock companies corporate integration development grounded.

Keywords: *corporation, joint stock company, association, integration, corporate development, corporate control.*

Постановка проблеми. Зміцнення та розширення коопераційних зв'язків в різних сферах підприємницької активності, а також зростання динамічності інтеграційних процесів створення господарських об'єднань в умовах глобалізації ринків та виробництв, створення єдиного загальносвітового економічного та інформаційного простору, поглиблення міжнародного поділу праці являють собою одну з головних сучасних тенденцій, що визначають розвиток світової економіки. Вагомим наслідком здійснення та потужною рушійною силою розгортання зазначених процесів стає посилення інтеграційної спрямованості трансформацій корпоративного сектору економіки, суб'єктами яких виступають вже не тільки окремі величезні транснаціональні конгломерати, але й широке коло решти акціонерних товариств, незалежно від сфери та масштабів їх господарської активності.

Для вітчизняних корпорацій участь у створенні інтеграційних об'єднань додатково визначається не тільки з огляду на нагальність вимог щодо

акумулювання й збільшення їх сукупного виробничого й інвестиційного потенціалу, але також і через необхідність зміцнення конкурентних позицій на національних та міжнародних ринках в умовах посилення динамічності змін господарського середовища на основі підвищення економічної гнучкості та адаптивності, розширення складу сформованих конкурентних переваг, диверсифікації ризиків тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління розвитком акціонерних підприємств та їх інтегрованих об'єднань розглядалися в наукових працях багатьох вітчизняних й іноземних учених-економістів, зокрема таких як Галпін Т. Дж. [1], Грант Р. [13], Іванов Ю. [2], Кривцун Л. [3], Кузьмін О. [4], Момот Т. [5], Мороза А. [4], Педько А. [7], Пилипенко А. [6], Пісано Д. [15], Подольчак Н. [4], Попов О. [8], Рут М. [14], Савчук Л. [9], Тіс Д. [15], Фінкельштейн С. [12], Хендон М. [1], Хеннон Б. [14], Храброва І. [10], Шуен А. [15], Шуляр Р. [4], Ялдин І. [11] та деяких інших. Проте увага дослідників при опрацюванні зазначених питань найчастіше зосереджується навколо розгляду організаційно-економічних засад створення, функціонування та розвитку інтегрованих структур бізнесу, в той час як корпоративний аспект об'єднання акціонерних товариств залишається недостатньо вивченим та вимагає додаткового дослідження. Зокрема, поглибленого вивчення вимагають проблеми розподілу корпоративного контролю та економічної влади у інтегрованих об'єднаннях акціонерних товариств,

Метою статті є узагальнення та розвиток науково-теоретичних і концептуальних положень щодо управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств на основі використання ресурсно-компетентнісного та системно-компліментарного підходів.

Виклад основного матеріалу. Важливою складовою процесів утворення раціональної структурної побудови, підтримки ефективного та сталого функціонування корпоративного інтеграційного об'єднання (КІО) є

забезпечення дотримання належних принципів, що базуються на загальних законах і закономірностях економічного розвитку (враховують перш за все організаційно-економічні аспекти концентрації активів, виробничих потужностей, кадрового потенціалу, ринкових можливостей та інших характеристик учасників інтеграційного співробітництва), а також на специфічних залежностях, які пов'язані із корпоративним характером та акціонерною природою походження КІО (табл. 1.). Наведена система принципів в цілому визначає зміст концептуального підходу щодо управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств, який, в свою чергу, став передумовою для обґрунтування наступних положень, в рамках яких знаходить розкриття теоретико-методологічний базис вирішення даної наукової проблеми.

Положення 1. Формування (відбір учасників, визначення форм та умов інтеграційного співробітництва, проектування структурно-функціональної побудови КІО тощо) корпоративного інтеграційного об'єднання здійснюється на основі реалізації вимог ресурсно-компетентнісного підходу. Компетентнісна складова даного процесу пов'язана із створенням передумов для генерації взаємоузгодженого та взаємопов'язаного комплексу компетентностей, тобто здібностей або здатностей щодо виконання певними особами (колективами людей, об'єднаних за професійними, економічними чи іншими ознаками), які виступають потенційними або діючими учасниками КІО, низки спеціалізованих (функціонально, технологічно, ринково або в будь-якій іншій спосіб) або професійно-орієнтованих завдань (робіт, видів діяльності або інших певних форм продуктивної активності, спрямованих на утворення нової вартості в ході цілеспрямованого перетворення виробничих ресурсів на корисні блага).

Положення 2. Взаємоузгодженість та взаємозв'язок комплексу компетентностей, що являють собою стрижневу основу для формування КІО, забезпечуються на основі досягнення компліментарності (відповідності та

Окремі принципи організації та управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств

Принцип	Зміст та характеристика принципу
Загальноекономічні та загальноорганізаційні принципи	
Компетентнісний підхід	Інтеграційний розвиток являє собою процес об'єднання компетентностей його учасників, що відбувається безвідносно від наявних у них активів, ресурсів та навіть конкурентних переваг. Цільова спрямованість інтеграційного розвитку визначається можливостями забезпечення сталих конкурентних переваг на основі сформованих компетентностей.
Конкурентність розподілу ресурсів	Розподіл ресурсів між функціональними сферами діяльності, що виступають основою для формування певних цільових компетентностей, здійснюється відповідно до оцінки важливості та корисності цих компетентностей для усього об'єднання.
Компліментарності компетенцій	Орієнтація на підтримку та розвиток компетентностей, що забезпечують взаємодоповнення в ході взаємодії (максимізація компліментарного ефекту співробітництва).
Рекурсивність структурно-функціональної побудови	Необхідність періодичного (циклічного) перегляду змісту, розподілу відповідальності за виконання виробничо-господарських функцій в межах інтегрованої структури відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов та вимог господарського середовища.
Єдність мотиваційного механізму	Для будь-якого учасника КІО цілком можливим є виникнення дихотомії загальних та локальних (індивідуальних) цілей. Запобігання виникненню (загостренню) або подолання ймовірних протиріч та суперечностей вимагає формування цілісного єдиного комплексу мотиваційних контурів окремих учасників КІО, поєднання яких утворює інтегрований мотиваційний механізм об'єднання.
Єдності соціокультурного простору	Забезпечення компліментарності параметрів учасників КІО та сформованих в об'єднанні компетентностей визначається (поза межами характеристик цих параметрів та компетентностей) єдністю соціокультурних норм, правил, традицій, що в комплексі формують відповідний внутрішній простір КІО.
Локальної раціональності та організованості (оптимізованості)	Цілі та мотиви участі певного учасника КІО у інтеграційному співробітництві мають бути однозначно зрозумілими та чітко усвідомленими ним, а також (водночас) не можуть у будь-якій мірі суперечити загальним цільовим настановам об'єднання. Структурно-функціональна побудова КІО має відповідати змісту, характеру, особливостям формування компетентностей, що відображають ієрархічну залежність зазначених цілей та завдань.
Відносна цінність ресурсів	Визначення цінності учасниками КІО наявних у окремих з них ресурсів, необхідних для підтримки певних компетентностей, прямо залежить від загальної оцінки корисності зазначених компетентностей. Така оцінка є, з одного боку, основою для визначення меж прояву економічної влади цих учасників, а з іншого – перерозподілу виконавських та розпорядчих прав, обов'язків та відповідальності (в разі періодичного перегляду цих оцінок).
Мінімізації витрат на підтримку компетенцій	Використання меншої кількості елементів ресурсів й інших складових забезпечення реалізації компетенції за для досягнення поставлених перед певним учасником КІО цільових орієнтирів. Передбачає орієнтацію не на боротьбу з наслідками дії факторів втрати стійкості життєдіяльності КІО, а на недопущення взагалі прояву цих факторів.

Принцип	Зміст та характеристика принципу
Мінімізація зовнішньо-системних протиріч	Відсутність протиріч у взаєминах учасників КІО (як елементів певної цілісної організаційно-економічної системи) являє собою важливий критерій стійкості його побудови. Відповідно до цього критерію, відсутність такого роду суперечностей має проявлятися як між учасниками КІО, так і при реалізації зовні сформованих в рамках КІО цільових компетентностей.
Вільного вибору варіанту поведінки	Вхідні до КІО учасники можуть самостійно (на власний розсуд) обирати напрямки використання своїх компетенцій, хоча ступінь такої самостійності підпорядковуватиметься рівню жорсткості форми утворення КІО. Отже, правила інтеграційної взаємодії є вагомими лише у разі їх сприйняття відповідними суб'єктами як обмежень для своїх дій (ступінь сприйняття визначає вагомість правил).
Сумлінність та справедливість	Виконання формальних або неформальних соціальних обов'язків учасниками КІО має носити повний та всебічний характер, який має ґрунтуватися на дотриманні вимог порядності та відданості при здійсненні ними певних функцій. Регулювання відносин всередині КІО спрямовується на забезпечення законних інтересів усіх його учасників.
Само-відтворення	Передбачає виділення у якості ознаки повторюваність трансакцій, що виконуються в межах формування цільових компетентностей. Принцип свідчить як про можливість удосконалення структурно-функціональної побудови КІО на ґрунті типізації умов корпоративного співробітництва, так і про широке сприйняття нею структури й функцій власних організаційних здібностей.
Принципи організації та управління корпоративним інтеграційним розвитком	
Імперативність індивідуальної поведінки	Корпорації (або їх квазі-уособлення) як учасники інтеграційних процесів являють собою тільки форму реалізації особистісних і групових інтересів осіб, волю яких ці корпорації уособлюють.
Збалансованість впливу	Управлінський вплив ґрунтується на гнучкому поєднанні процедур представництва (базуються на механізмі розподілу корпоративного контролю), які, проте, не можуть обмежувати ініціативу і повноваження відповідних управлінських органів корпорації.
Плюралізм (тимчасова цілісність)	Розподіл управлінсько-розпорядницьких повноважень виходить з позиції, відповідно до якої припускається можливість існування безлічі незалежних і незвідних форм і методів організації взаємодії, соціальних ролей і статусів, стратегій і моделей поведінки учасників КІО, свобода волі яких обмежується, по перше, вихідними умовами створення об'єднання, а по-друге, повноваженнями, що витікають із сформованого балансу корпоративного контролю в КІО.
Співробітництво та з'ясовність інтересів	Прийняття та реалізація управлінських рішень на основі визначених та визнаних пріоритетів та стратегічних рішень відносно довгострокового розвитку КІО, а також з дотриманням вимог попередженні корпоративних конфліктів. Прийняття рішень обов'язково повинно базуватися на досягненні балансу інтересів учасників КІО та мінімізації виникнення корпоративних конфліктів.
Колективність управління	Реалізація управлінських функцій при виробленні рішень, що стосуються корпоративного співробітництва, здійснюється на засадах максимального урахування індивідуальних і колективних рішень корпорантів.
Обґрунтованість та причетність	Повноваження учасників КІО визначаються спільнотою учасників на засадах встановлення значущості зробленого вкладу у формування цільових компетентностей. Залучення усіх зацікавлених учасників на усіх рівнях управлінського регулювання до вирішення проблем КВ, а також наявність вільного внутрішнього доступу до інформації щодо стану КІО.

Принцип	Зміст та характеристика принципу
Достатня розмаїтість стимулів	Однорідні моделі поведінки учасників КІО можуть бути сформовані за різними причинами та умовами. Необхідність забезпечення цілеспрямованої дії певних учасників передбачає генерування такого управлінського впливу, що здійснювався б з максимальною ймовірністю (і мінімальними витратами на примушення-мотивацію індивіду). Вирішення цього завдання передбачає ув'язку з кожною дією безлічі стимулів для виконання з метою визначення найбільш ефективного виконавця такого правила.
Ситуативна подвійність або єдність зовнішнього та внутрішнього	Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів формування та розвитку КІО знаходиться у складному діалектичному сполученні, дія якого (під впливом унікального поєднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища) або підсилюється, або частково компенсується. Відповідно до характеру такого поєднання вплив одних і тих же факторів при розподілі корпоративного контролю в рамках КІО може за різні обставини приймати різні форми.
Захист прав власності	Відносини інтеграційного співробітництва в межах КІО являють собою різновид відносин власності, тобто форму людських зв'язків, що виникають відносно використання корисних благ. Права власності визначають правила регулювання цих відносин та надають суттєвого впливу на поведінку учасників відносин власності. Основною формою затвердження прав власності в КІО є розподіл корпоративного контролю.

доповнюваності) ресурсного забезпечення та технологічної основи для створення як окремих компетентностей, так і усього їх повного набору. При цьому склад компетентностей, створення яких являє собою основу для формування КІО (груповий портфель компетентностей – ГПК), є продуктом складного стратегічного вибору. Отже, будь-який перегляд складу ГПК та, відповідно, можливе суб'єктне переформатування інтеграційного угруповання також має бути результатом стратегічних рішень, що враховують зміни компліментарності в рамках вже сформованого портфелю компетентностей у рамках КІО.

Положення 3. Елементи сформованого портфелю компетентностей (окремі цільові компетентності) у складі КІО обов'язково мають визначатися як належним і достатнім (в рамках цього об'єднання або із залученням зовнішніх джерел постачання) ресурсним забезпеченням, так і конкретними клієнтами (також – як всередині, так і за межами КІО), зацікавленими в результатах реалізації зазначених компетентностей. Можливість генерування такого роду результатів, в свою чергу, виступає основою для формування конкурентних переваг, що визначають, з одного боку, вибір учасників КІО (за рахунок

насамперед і навіть виключно ланок ланцюжку реалізації певної компетентності та компліментарних до неї інших), а з іншого – порівняльну ефективність діяльності створеного КІО у конкурентному суперництві із іншими учасниками ринкових відносин (реально діючими або потенційними).

Положення 4. Процес корпоративної інтеграції, орієнтований на формування оптимального набору компетентностей, генерування яких знаходиться в межах можливостей потенційних учасників КІО, має базуватися на упорядкуванні цільового портфелю компетентностей (ГПК), безвідносно від стану або проявів організаційно-економічних або правових аспектів інтеграційної взаємодії. Таким чином, проектування структурно-організаційної, виробничо-технологічної, виконавсько-розпорядницької або іншої побудови (навіть в контексті формального розподілу прав власності, що підтверджують володіння частками акціонерного капіталу) слід здійснювати навколо об'єднання ланцюжків реалізації компетентностей, прагнучи досягнути при цьому максимального синергетично-компліментарного ефекту. Отже, навіть при реалізації стратегії незв'язаної диверсифікації (базується на об'єднанні суб'єктів господарювання та видів діяльності, що не доповнюють один одного в ринковому, виробничо-технологічному, ресурсному або іншому вимірі) структурна побудова КІО має бути зорієнтована на пошуку варіантів досягнення стратегічної компліментарності (наприклад, в рамках мінімізації трансакційних витрат, створення «бар'єрів входу-виходу» на певні ринки, акумулювання необхідних обсягів інвестиційних ресурсів тощо).

Положення 5. Процедури, організаційні режими та внутрішні управлінські регламенти, що становлять нормативний бік організації управління КІО, мають бути в найбільшій мірі технологічно подібні до відповідних аспектів реалізації цільових компетентностей. В цілому, структурно-функціональна побудова КІО (включаючи механізми внутрішньо-економічних відносин учасників, процедури внутрішньогрупової взаємодій тощо) має бути узгоджена із параметрами компліментарності портфелю компетентностей. У випадку ж і при необхідності певної диференціації цього портфелю (наприклад, в межах

розробки та реалізації групової стратегії корпоративного розвитку, що передбачає певні інноваційні зміни спрямованості господарської активності групи) структурні одиниці, для яких будуть передбачені окремі умови управлінського регулювання, мають обов'язково функціонувати на засадах структурного виокремлення як певні бізнес-одиниці, для яких передбачено специфічний режим участі у роботі КІО.

Положення 6. Утворення КІО, незважаючи на можливе розмаїття фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингово-збутових та інших аспектів даного процесу, має корпоративну природу та носить чітко виражений акціонерний характер, пов'язаний із розмежуванням прав власності та функцій управління. Доцільність використання корпоративної форми здійснення інтеграційного співробітництва обумовлюється вагомими перевагами акціонерних товариств, що знаходять прояв, зокрема, при забезпеченні професійного характеру управління, наявності значного потенціалу залучення зовнішніх (відносно найбільш дешевих у користуванні) джерел інвестиційних ресурсів, можливості здійснення великих обсягів господарської активності та ін. Отже, структурно-організаційна побудова КІО має обов'язково враховувати (як при створенні, так і в подальшому розвитку об'єднання) існуючий баланс розподілу прав власності та відповідний до них розподіл корпоративного контролю (КК), а також можливі форми передачі КК.

Положення 7. Внутрішня конкуренція учасників КІО за доступ до ресурсів всередині групи має ґрунтуватися на вимогах ієрархічного задоволення потреб ресурсного забезпечення формування цільових компетентностей. При цьому до уваги слід приймати не тільки порівняльну ефективність для продуктивного використання цих ресурсів у зіставленні із можливими альтернативами їх залучення до господарського обігу, але й значущість відповідних компетентностей, для реалізації яких ці ресурси призначені, у складі групового портфелю та належно до стратегії корпоративного інтеграційного розвитку. З іншого боку, довготривале відносне скорочення ефективності використання ресурсів для реалізації певних компетентностей може виступати передумовою

для часткового перегляду складу ГПК. Аналогічним чином має відбуватися групування та перегрупування зон управлінської та організаційно-розпорядницької відповідальності за керівництво певними видами діяльності, а також інші внутрішні зміни КІО.

Положення 8. Структурно-організаційна побудова КІО має враховувати не тільки економічну, технологічну, ресурсно-виробничу однорідність (зумовлену подібністю або відмінністю певних цільових компетентностей) певних організаційних ланок об'єднання, але й характер зв'язків із зовнішнім оточенням, що виникають в ході передачі клієнтам результатів реалізації певної компетентності. При цьому урахування цього характеру при передбаченні вимог адаптивності та гнучкості внутрішнього середовища КІО має переважне значення над рештою передумов, зокрема, зумовлених потребами у збереженні стійкості розвитку, стимулювання самоорганізації тощо.

Положення 9. Узгодження інтересів та очікувань учасників КІО в рамках описаного в попередніх положеннях механізму створення та розвитку інтеграційного співробітництва має здійснюватися на основі збалансованого розподілу корпоративного контролю. Джерелом корпоративного контролю в рамках КІО в першу чергу має виступати «сила компетентності», тобто здатність певної особи або групи осіб, що претендують на певну частку КК, формувати та успішно реалізовувати компетентності, що в свою чергу, дозволяють досягти певних цільових конкурентних переваг. При цьому можливість отримання корпоративного контролю за ці умови визначається не формальними ознаками (такими, як права власності), а узгодженістю думок більшості учасників КІО відносно корисності та значущості певного роду компетентностей для розвитку об'єднання. Такого роду оцінки формуються в контексті усього групового портфелю, тобто враховують не тільки індивідуальні параметри реалізації певних компетентностей (зокрема, прибутковість та рентабельність), але й компліментарний ефект, який досягається в межах спільної діяльності.

Положення 10. Корпоративний контроль у КІО являє собою

представницьку систему забезпечення, презентації та захисту інтересів зацікавлених осіб, що базується на використанні демократичних процедур узгодження та збалансування впливів, заснованих на визнанні корисності внеску учасників корпоративного співробітництва у створення групового портфелю компетентностей, для визначення стратегії розвитку об'єднання або окремих його учасників, ухвалення довгострокових та оперативних управлінських рішень тощо. Формування системи розподілу корпоративного контролю у КІО має дворівневий характер побудови. Перший (нормативний) рівень складає голосування осіб, що мають на законних підставах право та можливість участі у роботі вищих керівних органах управління корпоративного об'єднання або у відповідних органах акціонерних товариств, що входять до його складу. На другому (неформальному) рівні розподіл впливу на процедури передачі економічної влади в межах КІО здійснюється на основі визнання особами, що належать до нормативного рівня, значущості компетентностей, реалізація яких залежить від осіб та груп людей, що не маючи формальних прав участі у голосуваннях у вищих органах управління корпорацією, здійснюють певний вплив на ці органи через володіння «силою компетентності». Проте у обох випадках (і на нормативному, і на неформальному рівнях) визнання прав на отримання частки корпоративного контролю відбувається демократичним шляхом на основі формування волі більшості, при дотриманні законних (не тільки закріплених нормативно, але й визнаних такими навіть неформально) інтересів меншості.

Положення 11. Вибір форми реалізації корпоративного контролю в КІО, упорядкування інструментарію захисту прав, які базуються на володінні часткою КК, а також способів і процедур взаємодії учасників КІО здійснюється на основі реалізації ними різних варіантів впливу на ухвалення управлінських рішень. До складу такого роду форм участі у розподілі КК слід віднести такі: вплив на зовнішні джерела фінансування; ухвалення спеціальних внутрішніх регламентів розподілу повноважень (таких як, наприклад, кодекси корпоративної поведінки); нормативне закріплення прав певних учасників у

статутних документах КІО; можливість ухвалення певними особами специфічних управлінських рішень; ухвалення особливих положень дивідендної політики; ухвалення особливих положень емісійної політики, норми, правила, положення і рутини корпоративної культури; консолідація пакетів акцій різних акціонерів для консолідованого голосування; ініціювання операцій злиття-поглинання (у т.ч. – недружнього) і т. і. Використання кожної із зазначених форм участі у розподілі КК має ґрунтуватися на виборі певним учасником (групою осіб) певної стратегії отримання та реалізації корпоративного контролю.

Положення 12. Корпоративне інтеграційне об'єднання, так само, як і окреме акціонерне товариство, є повністю автономним та незалежним від індивідуальних інтересів окремих її учасників (навіть власників усього акціонерного капіталу) продуктом узагальнення колективної волі, уособленням якої виступає корпоративний контроль. При цьому загальна закономірність у розподілі КК між власниками (акціонерами) та іншими групами претендентів (інсайдерів та аутсайдерів) полягає у тому, що підвищення розмаїття та ускладнення набору компетентностей у складі ГПК поступово визначає необхідність зростання позакціонерного представництва у системі КК.

Положення 13. Процеси створення, існування та розвиток структурно-організаційної побудови КІО визначаються статичним та динамічним аспектами. В контексті статичного аспекту, обумовленого функціонально-технологічними залежностями, що встановлюються на основі закономірностей реалізації певних компетентностей, визначаються правила, норми і нормативи, процедури та інші параметри розподілу економічних ресурсів всередині КІО. Динамічний же аспект структурно-організаційної побудови КІО, пов'язаний із розподілом на основі рухливого балансу корпоративного контролю сукупності владних повноважень та управлінської відповідальності, визначає пріоритети індивідуального та колективного вибору та їх урахування при формуванні та корегуванні корпоративної стратегії розвитку КІО, від чого залежить забезпечення та захист відповідних локальних інтересів та прагнень учасників.

Положення 14. Склад ГПК, а отже, внутрішня економічна та структурно-організаційна побудова КІО визначається через компаративне оцінювання співвідношення, з одного боку, розміром трансакційних витрат, пов'язаних із потенційно можливим користуванням результатами реалізації компетентностей, отриманими ззовні, а з іншого – обсягами необхідних економічних ресурсів, що потребуються КІО для генерування аналогічних результатів. При цьому такі обсяги витрат слід розглядати в двох аспектах: для адміністративних витрат, пов'язаних із функціонуванням управлінського апарату КІО базою для порівняння виступають власне трансакційні витрати, а для виробничих розходів, що виникають вдовж ланцюжку реалізації компетентності для зіставлення необхідно використовувати найкращі показники роботи конкурентів. Результативна є складова оцінювання ефективності функціонування КІО має враховувати характер, унікальність та інші властивості конкурентних переваг, які формуються на базі реалізації відповідних компетентностей.

Положення 15. Акціонерний характер походження та природа виникнення КІО тісно пов'язані із поширенням у спільній діяльності суб'єктів КІО специфічних культурно-ідеологічних засад корпоративізму, основу якого складають ідеї колективізму, демократичної економічної влади і т.і., що обов'язково мають знаходити адекватне відображення при формуванні положень корпоративної організаційної культури КІО.

Описані ключові концептуальні положення щодо управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств, з точки зору автора, носять загальний характер та мають виступати підґрунтям для узагальнення та удосконалення теоретико-методологічного базису управління розвитком інтегрованих корпоративних структур.

Висновки. Теоретико-методологічну та концептуальну основу управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств складають положення ресурсно-компетентнісного та системно-компліментарного підходів, узгоджені із принципами, що базуються на

загальних законах і закономірностях економічного розвитку, а також на специфічних залежностях, які пов'язані із корпоративним характером та акціонерною природою походження КІО. Компетентнісна складова даного процесу пов'язана із створенням передумов для генерації взаємоузгодженого та взаємопов'язаного комплексу компетентностей, тобто здібностей або здатностей щодо виконання певними особами низки спеціалізованих або професійно-орієнтованих завдань. Взаємоузгодженість та взаємозв'язок комплексу компетентностей, що являють собою стрижневу основу для формування КІО, забезпечуються на основі досягнення компліментарності ресурсного забезпечення та технологічної основи для створення як окремих компетентностей, так і усього їх повного набору.

Узгодження інтересів та очікувань учасників КІО в рамках інтеграційного співробітництва має здійснюватися на основі збалансованого розподілу корпоративного контролю. Джерелом корпоративного контролю в рамках КІО в першу чергу є «сила компетентності», тобто здатність певної особи або групи осіб, що претендують на певну частку КК, формувати та успішно реалізовувати компетентності, що в свою чергу, дозволяють досягти певних цільових конкурентних переваг. Корпоративний контроль у КІО являє собою представницьку систему забезпечення, презентації та захисту інтересів зацікавлених осіб, що базується на використанні демократичних процедур узгодження та збалансування впливів, заснованих на визнанні корисності внеску учасників корпоративного співробітництва у створення групового портфелю компетентностей, для визначення стратегії розвитку об'єднання або окремих його учасників, ухвалення довгострокових та оперативних управлінських рішень тощо.

Напрямки подальших досліджень в контексті розвитку запропонованих концептуальних положень пов'язані із узагальненням та удосконаленням теоретико-методологічного базису управління розвитком інтегрованих корпоративних структур, зокрема – у напрямку розробки методичного забезпечення обґрунтування вибору інтеграційних альтернатив усталеного

розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Дж. Галпин, М. Хэндон. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 240 с.
2. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – М. : Альбина Паблишер, 2001. – 244 с.
3. Кривцун Л. А. Корпорації на фондовому ринку України : монографія / Л. А. Кривцун. – Харків : НТУ «ХПІ», 2003. – 432 с.
4. Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія. / О. Є. Кузьмін, А. С. Мороз, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 336 с.
5. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження / Т. В. Момот. – Харків : ХНАМГ, 2006. – 380 с.
6. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ВД "Інжек", 2008. – 408 с.
7. Педько А. Б. Собственность, контроль и конфликт интересов в акционерных обществах : монография / А. Б. Педько. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008 – 448 с.
8. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія / О. Є. Попов. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с.
9. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія [за заг. ред. Л. М. Савчук]. – Дніпропетровськ : Пороги, 2016. – 520 с.
10. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – М. : Издательский Дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.
11. Ялдин И. В. Теоретико-методологический базис и концепция устойчивого развития интегрированных структур бизнеса / И. В. Ялдин. // Проблемы экономики. – 2010. – № 10. – С. 39–51.
12. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston : Artech House, 2006. – 540 p.
13. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – Vol. 33. – No. 3. – Pp. 114–135.
14. Ruth M. Dynamic Modeling Systems for Business Management / M.

Ruth, B. Hannon. – New York : Springer, 2004. – 324 p.

15. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509–533.

Гуцалюк Олексій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.