

Іван В. Коберник
**ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ
ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ НА СУЧАСНОМУ
ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

У статті представлено результати досліджень щодо розвитку інтеграційних процесів, визначено основні обставини, якими визначається тенденція до об'єднання на сучасному етапі розвитку економіки. Удосконалено інструментарій механізму формування інтегрованих структур бізнесу шляхом систематизації необхідних принципів, функцій та методів для їх ефективного формування та функціонування.

Ключові слова: глобалізація; інтеграція; об'єднання; злиття та поглинання; інтегровані бізнес-структури.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 16.

Іван В. Коберник
**ІНСТРУМЕНТАРИЙ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

В статье представлены результаты исследований по вопросам развития интеграционных процессов, описаны ключевые обстоятельства, которые определяют склонность к объединению на современном этапе развития экономики. Усовершенствован инструментарий механизма формирования интегрированных структур бизнеса путём систематизации необходимых принципов, функций и методов для их эффективного формирования и функционирования.

Ключевые слова: глобализация; интеграция; объединение; слияния и поглощения; интегрированные бизнес-структуры.

Ivan V. Kobernyk¹
**TOOLS AND MECHANISM FOR INTEGRATED BUSINESS
STRUCTURES FORMATION AT THE CURRENT STAGE
OF THE ECONOMY'S DEVELOPMENT**

The article presents the results of the research on the issues of integration processes development and describes the key features which determine the tendency for integration at the current stage of the economic development. The toolkit within the mechanism of integrated business formation is improved by means of systematizing the necessary principles, functions and methods of efficient formation and functioning of integrated business structures today.

Keywords: globalization; integration; joining; merges and acquisitions; integrated business structures.

Постановка проблеми. Ера глобалізації й зростання динамічності середовища господарювання, поєднані з інформатизацією суспільства, стають основою переходу до нової моделі економічного розвитку національної економічної системи. Поряд із цим відбувається ускладнення умов ведення конкурентної боротьби й актуалізується потреба виходу національних товаровиробників на світові ринки. Підтримка ефективної зовнішньоекономічної діяльності

¹ National Academy of Management, Kyiv, Ukraine.

товаровиробників можлива лише за умови зростання їх потенціалу. Одним з напрямків такого зростання є розширення інтеграційних процесів і виникнення об'єднань підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні вимоги, які висуваються до співробітництва виробників, призводять до формування ефективної системи поділу праці, прав і обов'язків на принципово новій основі, що спрямована на рівноправний внесок всіх підприємств у досягнення загального результату, що характерно для інтегрованих структур.

Невирішені частини проблеми. Важливого значення при цьому набувають актуальні питання формування економіки знань та інформатизація суспільства. Як відомо, більша частина наукових наробок зводиться до відокремленого вивчення управління знаннями для одиничного суб'єкта господарювання. Розробки, спрямовані на розгляд об'єднань суб'єктів господарювання, є майже виключенням із загального пласту літератури.

Мета дослідження полягає у вивченні інструментарію формування інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах розвитку економіки.

Основні результати дослідження. На сьогодні широко відомі рекомендації з організаційного бізнес-планування, складені переважно для вирішення задач, пов'язаних із реалізацією окремих інвестиційних проектів або з локальними проблемами спільної господарської діяльності [7]. Українські підприємства відчують потребу в алгоритмах прийняття рішень у сфері зовнішніх організаційних перетворень. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого комплексного обґрунтування напрямів стратегічного планування розвитку підприємств на інтеграційній основі.

Необхідною умовою забезпечення майбутньої результативності стратегічного співробітництва є ретельна ініційована самими учасниками розробка складу партнерів майбутньої структури, а також механізму їх спільної діяльності з виявленням складових потенційної синергії.

Основою ефективного функціонування інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) є формування їх механізму. Процес розробки механізму господарської інтеграції припускає використання методологічного, методичного й організаційного інструментарію, складові елементи якого наведено на рис. 1.

Методологічний інструментарій формування інтегрованих структур базується на основних законах – філософії (закон синергії, самозбереження, розвитку, єдності аналізу і синтезу), економіки (закон вартості, взаємозв'язку між попитом та пропозицією, розширеного відтворення), кібернетики, властиві процесам управління в динамічних системах будь-якої природи (закон зворотного зв'язку, пристосування до зовнішнього середовища, єдності управління й інформації, необхідної розмаїтості), господарського управління (спеціалізації, інтеграції, демократизації управління, оптимального сполучення централізації та децентралізації управління, економії часу) – і представлений принципами, методами і прийомами формування ІСБ.

Під принципами розуміються сталі вихідні загальноприйняті правила, що є узагальненням закономірностей в економічній поведінці індивідів та інститутів. Процедура організації інтегрованих структур відповідає загальним принципам, але їх прояв значною мірою визначається специфікою об'єктів,

що істотно розрізняються за своєю сутністю, процесом створення і характером розвитку. Оскільки система принципів організаційного проектування ІСБ ще не склалася, на базі принципів господарського управління і теорії організації систем доцільно виділити такі три групи принципів, що визначають спрямованість механізму формування ІСБ (табл. 1):

1) основні принципи, що характеризують форму господарювання, на основі яких виділяються найбільш важливі об'єкти, що формують результати діяльності ІСБ;

2) структурно-функціональні принципи формування інтегрованих структур бізнесу, що визначають максимально можливу погодженість функцій і всіх приватних процедур, які до них відносяться;

3) принципи розвитку інтегрованих структур бізнесу як вираження закономірностей розвитку управління [1; 7].

Інструментарій механізму формування ІСБ		
Методологічний	Методичний	Організаційний
принципи; методи, прийоми; теоретичні підходи до оцінювання доцільності взаємодії	механізм ув'язування перспективних цілей інтеграційної взаємодії зі структурними і функціональними чинниками; методика: порівняльного аналізу альтернативних варіантів стратегії вибору стратегічних партнерів; комплексної оцінки ефективності взаємодії	процеси: алгоритм прийняття рішень; модель формування ІСБ; послідовність дій учасників; механізм взаємодії; процедура узгодження проектів структури: організаційно-структур- не забезпечення процедури; організаційно-правова форма співробітництва, що відповідає складності задач механізму мотивації; спрямованість і зміст; організація та технологія реалізації техніки: схема переговорів; ефективні мережі зв'яз- ків, комунікацій; система документообігу, формування пакету документів

Рис. 1. Види інструментарію механізму формування ІСБ,
удосконалено на основі [6; 7]

Економічні принципи є основою розробки стратегічної політики з метою подолання проблем і контролю процесів, тому чітке визначення і дотримання

Таблиця 1. Класифікація принципів формування ІСБ*

Ознака класифікації	Найменування принципу	Зміст принципу
Вибір форми	принцип необхідної різноманітності організаційних структур;	відповідність функціям і задачам;
	принцип адекватності форми господарювання різноманіттю умов функціонування;	урахування зовнішнього і внутрішнього середовища;
	принцип замкнутості загального контуру системи управління;	формування меж інтегрованої структури, закріплених нормативними актами;
	принцип раціонального сполучення централізації та децентралізації в управлінні;	ступінь регламентації повноважень;
	принцип свободи вибору;	добровільність входу і наявність можливості вільного виходу;
	принцип економічності організаційної системи управління	забезпечення найбільшої ефективності керування при найменших витратах
	принцип органічної цілісності суб'єкта й об'єкта управління;	відповідність системи управління функціональній спеціалізації;
	принцип спеціалізації та універсальзації процесів управління;	раціональне сполучення відокремлення й інтеграції видів діяльності;
Структурно-функціональні	принцип мобільності (гнучкості) процесу управління;	перевага ролі гнучких зв'язків;
	принцип наступності видів управлінської діяльності	доцільне використання результатів одного виду діяльності для іншого;
	принцип синергетичного ефекту взаємодії;	потенціал взаємодії партнерів більше суми їх окремих потенціалів;
	принцип збалансованості	наявність взаємодоповнюючих потенціалів
	принцип неминучості організаційних змін;	зв'язок організаційних змін зі структурними;
	принцип спрямованості організаційних перетворень;	залежність структури від цілей розвитку;
	принцип сполучуваності стрибкоподібних і еволюційних процесів для прискорення адаптації до змін зовнішнього середовища;	гнучкість організаційної структури сприяє сталості розвитку;
	принцип комплексності аспектів інтегрування;	розробки всіх аспектів інтегрування;
Розвиток	принцип динамічності (урахування часового чинника);	оцінка ефективності в засвідді з акцентом на довгострокових наслідках інтеграції;
	принцип сумісності та гармонізації інтересів;	урахування (іноді суперечливих) інтересів усіх сторін, що беруть участь, кожного учасника, всього об'єднання і держави;
	принцип участі персоналу у процесі організаційних перетворень для зниження опору змінам	введення стимулюючих чинників (розробка мотиваційного механізму) для зниження опору організаційним змінам, що компенсують можливі втрати часу і коштів

* розроблено на основі [6-8].

принципів при формуванні ІСБ створює передумови для ефективної роботи підприємств-учасників і реальну можливість досягнення мети.

Для дослідження організаційних проблем використовуються загально-наукові методи: системний, логічний, історичний, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, оцінки; і прикладні прийоми: експериментального вивчення економічних явищ (методи експертних оцінок, метод аналізу ієрархій, теорії ігор), математичної статистики (дискримінантний аналіз).

Методичний інструментарій представлено конкретними планами, чіткими алгоритмами дій на основі прийнятих методів, принципів, цілей і функцій. Складові концепції ІСБ визначені з урахуванням основних функцій механізму, серед яких:

- організуюча, що полягає у сприянні створенню нової ефективної інтеграційної структури й об'єднанню зусиль окремих підприємств із досягнення загальних цілей і розгортання оптимальних систем управління;
- навчальна, що полягає в одержанні вищим управлінським персоналом і фахівцями інтегрованої структури навичок аналізу і вирішення нових управлінських проблем;
- діагностико-аналітична, пов'язана з виявленням сукупності базових параметрів і проблем підприємств, що інтегруються;
- прогностична, реалізована на основі розробки концептуальних і програмних аспектів взаємодії, що визначають стратегічні цілі спільної діяльності;
- реформаційна, що полягає у проведенні заходів, які забезпечують подолання тих недоліків господарської діяльності конкретних учасників, що здатні послабити ефект як спільної діяльності, так і діяльності кожного учасника;
- контрольно-регулююча, що припускає систематичне зіставлення після ухвалення рішення про інтеграцію проектних і фактичних параметрів спільної діяльності і вживання заходів з мінімізації неузгодженості цих параметрів;
- правова, що забезпечує повну відповідність інтеграційних процедур нормам національного законодавства і правовим нормам інших країн;
- інформаційна, що сприяє формуванню позитивного до них ставлення через інформування громадськості й органів влади про інтеграційні наміри і дії [7].

Цілями механізму формування інтегрованих структур, обумовленими вищенаведеними принципами, варто вважати:

- доказ несуперечності структурних та інших параметрів створюваної інтегрованої структури чинному законодавству;
- визначення раціонального складу суб'єктів господарської діяльності, що інтегруються;
- виявлення соціально-економічної ефективності створюваного інтеграційного об'єднання;
- обґрунтування перспективних кількісних і якісних нормативів ведення спільної діяльності, дотримання яких гарантує досягнення очікуваної ефективності взаємодії;
- аргументація управлінської реалізованості перспективних параметрів спільної діяльності, виявлення як чинників — загроз її ефективності та можливих способів їх нейтралізації.

Організаційний інструментарій. Запропоновано концептуальну модель формування ІСБ, що складається з п'яти фаз табл. 2.

Таблиця 2. Концептуальна модель формування ІСБ, авторська розробка

Фаза	Мета	Критерії	Ухвалення рішення
1. Попередня	Стратегічний аналіз	Відповідність стратегічним цілям. Співвідношення вигід і витрат варіантів розвитку	Вибір напрямку організаційного розвитку
2. Інтенсивна	Пошук потенційних партнерів	Стратегічний потенціал учасників	Вибір потенційних учасників
3. Підготовча	Вибір партнерів	Сумісність політик, стратегій партнерів. Взаємодоповнюваність ресурсів партнерів	Визначення складу учасників ІСБ
4. Реалізаційна	Розробка й узгодження основних положень механізму функціонування	Внески учасників. Ефективність взаємодії. Ризики взаємодії. Рівень досягнення мети ІСБ	Розробка організаційних, мотиваційних, фінансово-економічних положень механізму функціонування ІСБ
5. Заключна	Юридичне оформлення	Узгодження прав і обов'язків учасників	Підписання договору про співробітництво з партнерами

Попередні етапи закладають економічну й організаційну основи створення ІСБ, що остаточно узгоджується і затверджується у процесі переговорів при процедурі підписання угоди.

Висновки. Реформування великих виробничих і науково-виробничих комплексів, що поєднують підприємства (науково-дослідні та комерційні), тісно пов'язані технологічно, підлягають приватизації, спрямувало організаційно-економічні процеси за руслом, діаметрально протилежним світовому управлінському прогресу на макро- і мікроекономічному рівнях [4; 5]. Пошуки нових механізмів групування підприємств і координації їх дій призвели до добровільного делегування підприємствами деяких управлінських функцій спеціально створюваній керуючій компанії. Перелік основних обставин, якими визначається тенденція до формування ІСБ:

1. Інноваційний характер конкуренції, комплексність нововведень. Для доведення конкретної складної інновації в умовах невизначеного та швидкозмінного середовища до комерційного виду нерідко потрібне об'єднання активів, що належать декільком фірмам.

2. Різноманітність продукції, перехід до індивідуалізованого виробництва. Для сучасних ринків засобів виробництва характерне збільшення частки продукції, орієнтованої не на масового, а на конкретного споживача. Чим більше спеціалізованих підприємств залучено до об'єднання, тим сильніше впливає на кінцеві результати погодженість їх дій, регульована не координацією через центральний план (при організаційній ієрархії) або через ціновий механізм (як у традиційній ринковій моделі), а взаємовигідним прагненням до досягнення певної мети. Межі, які визначають приналежність до такого союзу, не є постійними, вони формуються і конкретизуються в результаті взаємодії.

3. Одержання і передача інформації. Пріоритет у гнучких структурах віддається передачі або обміну інформації, що стає рушійною силою ділової активності в невизначеному середовищі.

4. Розвиток тенденції звуження відкритого доступу до дефіцитних, специфічних ресурсів. Фундаментальне становище гнучкої моделі взаємодії полягає в тому, що окреме підприємство одержує доступ до окремих видів ресурсів: інформації, технологій, знань, комплектуючих, якими володіють і які контролюють учасники інтегрованої структури, лише будучи включеними в неї, процес їх одержання при цьому прискорюється. Позиція підприємства у структурі розглядається як її своєрідний актив, а витрати на вибудовування зв'язків є одним із видів інвестицій (їх особливість — знецінювання при розриві зв'язків).

1. Винслав Ю., Дементьев В. Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экон. жур.— 2008.— №11–12.— С. 27–39.

2. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. — М.: ИПК госслужбы, 2004. — 52 с.

3. Глухов В.В., Коробко С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.

4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 2007. — Т. 1. — 768 с.

5. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 2007. — Т. 2. — 736 с.

6. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2001. — 244 с.

7. Кобяков А. Слияния помогают выжить // Эксперт.— 2007.— №40. — С. 8–10.

8. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. — Минск: Армита-Маркетинг, менеджмент, 2001. — 480 с.

9. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. — СПб: Питер, 2001. — 576 с.

10. Мезоэкономика / Под ред. И.К. Ларионова. — М.: Дашков и К, 2001. — 444 с.

11. Михальски Т. Конкурентные преимущества глобальных компаний как результат прямых инвестиций // Проблемы теории и практики управления.— 2004.— №2. — С. 58–63.

12. Михальски Т. Японские организационные формы в западной экономике // Проблемы теории и практики управления.— 1997. — №2. — С. 101–106.

13. Мортон М.С. Поиски организационных форм XXI века // Российский экон. жур.— Серия: Экономика.— 2006.— №4. — С. 53–55.

14. Райсс М. Границы «безграницных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления.— 2007.— №1. — С. 26–39.

15. Рудык Н., Семенкова Е. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 350 с.

16. Тренин Н.Н. Потребность в кооперации // Консультант директора.— 2006.— №11. — С. 6–20.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2014.