

Л.М. Ганущак-Єфіменко (Європейський університет, м. Київ, Україна)
**ОРГАНІЗАЦІЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ
В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА***

У статті викладено результати дослідження організації інтегрованих структур бізнесу, визначено складові інтеграційного процесу й особливості формування, характерні для вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах сучасного ринкового середовища.

Ключові слова: інтегровані структури бізнесу, інтеграційний потенціал, інтеграція, кооперація, корпоративне управління.

Рис. 1. Табл. 2. Літ. 12.

Л.М. Ганущак-Ефименко (Европейский университет, г. Киев, Украина)
**ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ**

В статье изложены результаты исследования организации интегрированных структур бизнеса, определены составляющие интеграционного процесса и особенности формирования, характерные для отечественных субъектов ведения хозяйства в условиях современной рыночной среды.

Ключевые слова: интегрированные структуры бизнеса, интеграционный потенциал, интеграция, кооперация, корпоративное управление.

L.M. Ganushchak-Yefimenko (European University, Kyiv, Ukraine)
**ORGANIZATION OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES
UNDER CONDITIONS OF CONTEMPORARY MARKET
ENVIRONMENT**

The article presents the results of the research in the field of organizing integrated business structures; the components of integrative process and the peculiarities in formation of national economics subjects under the conditions of contemporary market environment are determined.

Keywords: integrated business structures; potential for integration; integration; cooperation; corporate management.

Постановка проблеми. Останнім часом процеси 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 світовий ринок. Підтримка ж ефективної зовнішньоекономічної діяльності товаровиробників можлива лише за умови зростання їхнього потенціалу. Одним із напрямків такого зростання є розширення інтеграційних процесів і виникнення об'єднань підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Сутність інтеграції незалежно від суб'єкта господарювання може бути визначена як «внутрішня цілісність (єдність) системи» [1] або як «стан зв'язаності диференційованих, початково відокремлених частин» [1; 11]. У будь-якому разі інтеграція, як стверджується у [11], зводиться до обмеження свободи дій (за власним бажанням або через механізми примусу) суб'єктів господарювання. Таке обмеження відбувається через делегу-

* статтю підготовлено на основі доповіді на V Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки 2011» (9 грудня 2011 р., Національна академія управління, м. Київ).

вання акторами частини виконуваних функцій і відповідних прав та обов'язків інтегрованому утворенню. Таке делегування відповідно до [11] дозволяє тлумачити інтеграцію як механізм об'єднання (пов'язування) елементів системи.

Слід звернути увагу на неможливість зведення інтеграції лише до об'єднання окремих суб'єктів господарювання. Головним критерієм визнання в даному випадку має стати об'єднання властивостей (економічних, технічних, соціальних, виробничо-господарських, інституціональних) раніше не інтегрованих акторів. У процесі такого об'єднання й відбувається розвиток системи через зростання числа й інтенсивності взаємодії елементів [11]. Орієнтуючись на наведені тлумачення, можна визначити сутнісні характеристики інтеграційного процесу, представлені на рис. 1.

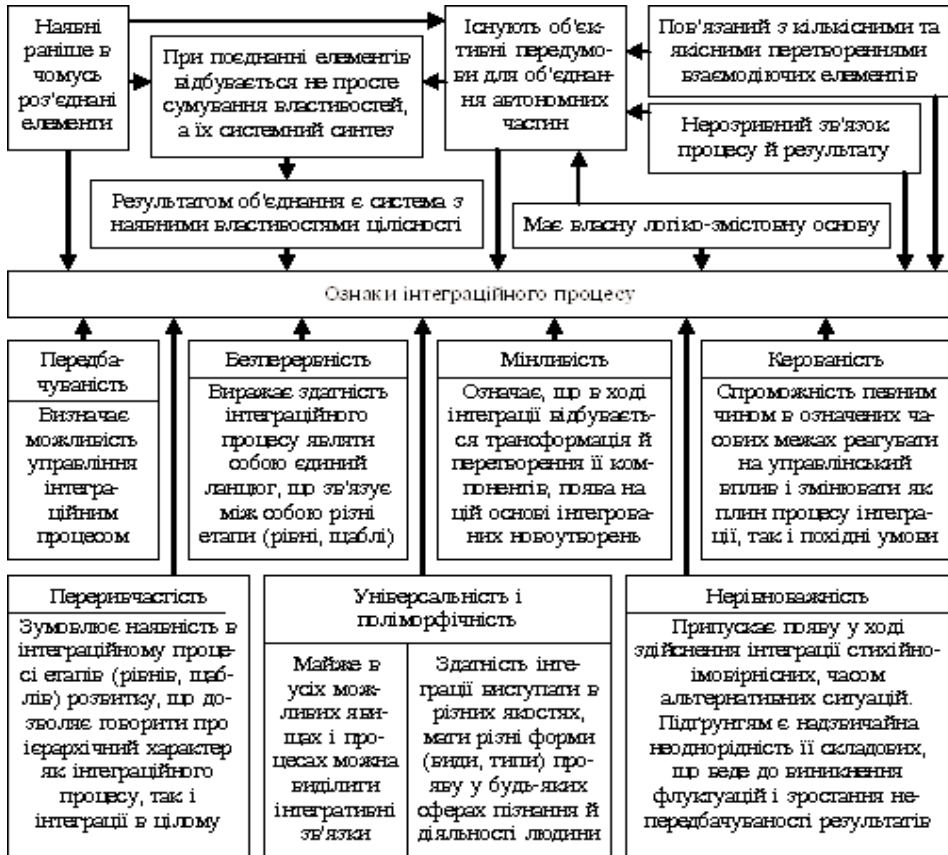


Рис. 1. Складові інтеграційного процесу, побудовано на основі [1; 10; 11]

Обґрунтування інтеграції полягає у такій організації виробництва, яка дозволяє завдяки збалансованості нововведень, синхронізації бізнес-процесів на підґрунті їхньої технологічної обумовленості й додатковості переваг спеціалізації та диференціації виробництва панувати на ринку. В більшості з проаналізованих джерел [2] технологічний підхід пояснює потребу в інтеграції через ефекти економії від масштабу (зниження витрат на одиницю виробленої про-

дукції при розподілі постійних витрат на все більшу кількість виробленої продукції) та економії від різноманітності (поєднання декількох різних видів виробництва, використання того самого ресурсу або технології одночасно в декількох процесах або орієнтація на додатковість у характері попиту).

На активізацію інтеграційних процесів між вітчизняними суб'єктами господарювання впливають глобалізаційні тенденції. Зокрема, як наголошується в [7], обсяги торговельного співробітництва між Україною та країнами ЄС зросли у 2,2 раза (зростання торговельний обігу з 9,6 млрд. дол. США у 2005 р. до 20,9 млрд. дол. США у 2010 р. призвело до збільшення частки ЄС у зовнішньоторговельному обороті України до 30%). Це свідчить про поглиблення інтеграційних зв'язків між державами, яке ґрунтується на інтеграції первинних ланок економічних систем – підприємств. У [7] також наголошується на ефективності інтеграційних утворень, до яких тяжіє Україна.

Однак реалізація наявного національного інтеграційного потенціалу певною мірою ускладнена через неврегульованість більшості істотних аспектів нормування діяльності ІСБ як на нормативно-правовому рівні, так і з точки зору визначення економічних закономірностей їх життєдіяльності, що й потребує проведення подальших досліджень.

Невирішені частини проблеми. Розвиток економіки як на світовому, так і на національному рівні характеризується поширенням інтеграційних тенденцій і частковим пом'якшенням конкурентної боротьби принципами кооперативності взаємодії. Такі тенденції спостерігаються на фоні формування інформаційної економіки знань, якій також властиве певне інтеграційне підґрунтя. Підтвердженням цього положення є результати аналізу ринків М&А (кількісний показник поглинань і зливань), активності процесів інтеграційних перетворень підприємств, якісних параметрів інтеграційно-деінтеграційних процесів великих національних інтеграційних структур та їхнього впливу на українську економіку через оцінювання частки ВВП.

Відсутність чітко вираженої юридичної структури у більшості національних інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) обумовило потребу орієнтації на пошук оптимального співвідношення елементів окремих ІСБ з точки зору досягнення їх стратегічного призначення.

Мета дослідження. Дослідження особливостей організації інтегрованих структур бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

Основні результати дослідження. Більшість вітчизняних дослідників при визначенні ІСБ акцентують увагу на виникненні системи зв'язків між учасниками інтегрованої структури, яка повинна призводити до виникнення синергетичного ефекту. Іншим істотним аспектом в організації ІСБ є розбіжності щодо утворення чи не утворення окремої юридичної особи, проте дане положення можна вивести з тлумачення інтегрованої структури, оскільки виникнення ІСБ можливе в обох випадках. Особливості організації національних ІСБ, які поєднують юридичні та економічні аспекти, формують внутрішнє середовище, узагальнено в табл. 1.

Отже, можна стверджувати, що саме орієнтація на вирішення означених в табл. 1 проблем функціонування ІСБ повинна бути покладена в основу організаційного механізму формування інтегрованих утворень.

Таблиця 1. Особливості національних ІСБ та пов'язані з ними проблеми організації інтегрованих утворень*

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Невідповідності між формальними й реальними правами власності	В межах інтегрованих структур цінність формальних прав власності повинна підкріплюватися інституціоналізацією взаємин і встановленням суб'єкт-суб'єктних зв'язків (наприклад, з представниками державних владних органів чи менеджерами контрагентів). Об'єднання власності й менеджменту в межах одного суб'єкта.	Складність регулювання відносин у континуумі «принципал-агент» зростає через різноманіття форм формалізації інтегрованого утворення.
Зниження ефективності управлінських процесів через зростання обсягів діяльності	Спричиняється різноманітністю активів у межах однієї ІСБ, відсутністю механізмів централізованого довгострокового фінансування, нерозв'язністю регламентів прийняття внутрішньоуправлінських рішень, браком довіри у взаєминах між власниками, керівниками й працівниками, зменшенням рівня особистої відповідальності суб'єктів центрів відповідальності.	Актуалізація проблеми невідповідності зростання різноманітності керуючої системи зростанню різноманітності керованих підсистем. Втрата можливості управляти через інтеграційне зростання.
Переважаюча орієнтація на лінійні структури	У світовій практиці господарювання вважаються більш ефективними дивізійні й матричні структури. Лінійно-функціональну структуру бажано застосовувати при слабкій технологічній мінливості, масовому крупносерійному виробництві, низькій індивідуалізації праці або за незначних розмірів інтегрованого утворення.	Ускладнення руху інформації між бізнес-процесами із слабкими зв'язками, зменшення гнучкості, зростання впливовості керівників середньої ланки.
Зміна змісту процесу інтеграції	Процеси концентрації капіталу й виникнення інтегрованих утворень в уявленнях суспільства співвідносяться з бажанням збагачення.	Складність досягнення оптимальної корпоративної культури.
Амбітність власників	Амбітність власників часто перешкоджає опануванню новітніх управлінських технологій чи поширенню самоорганізації або спонукає до проведення ризикованих операцій.	Втрата керованості через невідповідність менеджменту ІСБ вимогам середовища.
Пригнічення міноритарних акціонерів	Низька частка публічних компаній, непрозора структура капіталу, високий ступінь переплетення власності з управлінням, широке застосування податкових схем і механізмів трансферного ціноутворення, інвестування й проведення IPO через офшорні компанії.	Втрата корпоративного іміджу, потрібного для зростання капіталізації чи проведення первинного розміщення акцій.
Неафективність розподілу повноважень	Складність системи розподілу повноважень між головною компанією й виробничими підрозділами, дочірніми й залежними підприємствами заважає співвіднесенню глобальних з точки зору ІСБ цілей і потреб відокремлених підрозділів.	Складність консолідації показників діяльності й планових орієнтирів нівеае вироблення стратегічних дій.
Значна розмаїтість параметрів внутрішнього середовища	Наявність різноманітності товарно-матеріальних і фінансових потоків (обумовлене наявністю елементів вертикальної, за стадіями технологічного циклу, й горизонтальної інтеграції), ринків збуту (відрізняються емісією й еластичністю) і видів діяльності.	Складність досягнення синергії взаємодії через відсутність пов'язаності внутрішніх бізнес-процесів ІСБ.
Відсутність дієвого підходу до регулювання діяльності інтегрованих бізнес-структур	Ускладнена система контролю й стимулювання діяльності підрозділів; недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості облікових систем; розбіжності в характері виробничих операцій у межах різних видів діяльності та бізнес-процесів; відсутність рівності стимулювання за однаковий внесок у фінансові результати компанії різних господарських одиниць.	Ускладнення визначення критеріїв ефективності функціонування та розвитку, внаслідок чого виникає розрив між стратегічними рішеннями й фактичними діями.

* складено на основі [8; 9; 12].

Більшість національних інтегрованих утворень складається з формально не пов'язаних підприємств. Таке структурування дозволяє диверсифікувати ризики, захищати активи й проводити податкову мінімізацію, з іншого – відбувається ускладнення процесу залучення інвестицій. Відповідно, в процесі формування управлінських механізмів, особливо стратегічних, слід враховувати можливість співвіднесення наведеної у табл. 2 класифікаційної ознаки зі структуризацією відносин власності в межах утворених інтегрованих структур.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика типів інтеграційного утворення, авторська розробка

Ознака	Горизонтальна інтеграція	Вертикальна інтеграція
Особливості	Однорідність бізнес-процесів у всіх учасників ІСБ. Переважна територіальна віддаленість від материнської компанії.	Інтегровані учасники утворюють єдиний технологічний ланцюг від виробництва сировини до реалізації готової продукції.
Акцент управління	Єдині стандарти організації управління оперативною діяльністю учасників ІСБ та створення контролю за їх життєдіяльністю.	Високий ступінь централізації управлінських процесів у межах центрального елемента для забезпечення технологічної взаємодії.
Проблеми	Створення системи контролю за діяльністю паралельних бізнес-процесів.	Утождження діяльності бізнес-одиниць за потужностями і в часі.
Переваги	Загальна схема організації управління; можливе здійснення масштабних проєктів та економії на масштабі; збільшення ринкового впливу через зростання частки ринку; стандартизація показників оцінювання ефективності діяльності; простота визначення внеску кожного з учасників у консолідований результат; спільно вироблені стратегії маркетинг-міксу дозволяють зменшувати витрати на НДДКР.	Зростання рівня стабільності постачань; зменшення маркетингових витрат; інтегрований контроль якості за логістичними ланками; консолідоване бюджетування, орієнтоване на мінімізацію податків і сукупних витрат ІСБ; трансфертне ціноутворення; поширення інформації про інтегровані процеси збільшує швидкість вироблення рішень; спроможність до перерозподілу операцій і видалення зайвих.
Недоліки	Важкість управління територіально віддаленими й орієнтованими на різні цільові рівні підприємствами. Вироблення внутрішніх регламентів діяльності може призвести до втрати гнучкості діяльності чи лояльності клієнтів.	Зростання вимог до якості інформації; неможливість врахування в повному обсязі особливостей усіх бізнес-процесів дочірніх підприємств; стратегічна переорієнтація одного з учасників неможлива через порушення логіки взаємодії.
Стратегічне планування	Однорідність бізнес-процесів дозволяє їх стандартизувати й створити універсальний набір стратегічних імперативів (принципів, принципів, планів і перспектив) та на цій основі виробити стратегічний консолідований бюджет.	Стратегічна бюджетна модель орієнтована на зв'язок стратегій зі структурою технологічного ланцюга. Єдина політика ціноутворення й використання конкурентних переваг.

Організаційний механізм, придатний до застосування безпосередньо в інтегрованих структурах, складається з таких елементів: стратегія ІСБ окремих бізнес-підрозділів як план заходів щодо досягнення стратегічних цілей; система збалансованих показників як кількісне вираження стратегії й контроль за її виконанням; тип управління ІСБ як спосіб контролю й досягнення фінансових цілей бізнесу; організаційна структура як спосіб розподілу функцій, обов'язків і відповідальності між керуючою компанією (корпоративним або фінансовим центром) та учасниками ІСБ; система бюджетування як інструмент планування, відстеження й контролю виконання стратегічних і операційних показників діяльності ІСБ; управлінський облік на основі загально-

корпоративних стандартів як спосіб забезпечення прозорості, оперативності, ймовірності інформації й аналітики; система трансферного ціноутворення як інструмент справедливого розподілу доданої вартості й оцінки ефективності підрозділів, а також мотивації їхніх керівників [10; 12].

При організації інтегрованої структури слід додатково враховувати типи корпоративних структур – ринкової, чи англо-американської (притаманна однорівнева структура власності, коли акціонерами є як окремі особи, так і інвестиційні фонди; бізнес-групи практично відсутні) та контролюючої, чи континентальної (фокусування на додержанні інтересів вузького кола власників; жорсткий контроль за працею менеджерів і рухом усіх фінансових потоків у межах ІСБ) [6].

Кожна із зазначених моделей утворення ІСБ має певні недоліки й переваги та може застосовуватися в межах національної економічної системи. При цьому початково в Україні склалися передумови для розвитку як ринкових, так і континентальних моделей. Проте замість формування континентальної моделі управління утворився певний симбіоз фінансово-промислових груп з політичними утвореннями та сформувалися неформальні взаємини між економічними суб'єктами, тому в сучасних умовах господарювання варто акцентувати увагу на змішаній структурі власності національних ІСБ [6; 7].

Висновки. Таке становище пояснюється тим, що через законодавчу неврегульованість, тіньовий характер джерел отримання початкового капіталу й високий податковий тягар потрібна мінливість прав власності, яка забезпечуватиме їхню гнучкість й непрозорість для зовнішнього спостерігача (на противагу класичним холдингам чи моделям взаємочасті).

Отже, для організації ІСБ актуальним є використання змішаної структури власності. У результаті суб'єкт контролю безпосередньо володіє контрольним пакетом лише першої організації, іншими організаціями він володіє й управляє опосередковано. Розширенням цієї моделі є пірамідальна форма утворення інтегрованої структури, коли певна група осіб контролює «фамільну» фірму, яка, у свою чергу, контролює компанію А, володіючи 51% її акцій. За таких умов означена група осіб отримує 25,5% прав на фінансові потоки фірми Б, але за умови повного її контролю через компанію А, яка володіє 51% голосів фірми Б. Така форма утворення ІСБ доводить перевагу структур холдингового та альянсового типу з погляду управління капіталом компанії в умовах макроекономічної невизначеності, які дають змогу підвищити гнучкість адаптаційних процесів з урахуванням результатів аналізу середовища функціонування ІСБ.

1. *Астапова Г.В.* Корпоративное управление и корпоративные финансы в условиях трансформационной экономики: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти; ДонУЭП. – Донецк: Сталкер, 2008. – 183 с.

2. *Астапова Г.В., Савінова О.М.* Розвиток фінансової системи України та побудова моделі інвестиційної привабливості національних корпорацій // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. – Вип. 14, Т. 2. – Донецьк: ДонДУНТ, 2008. – С. 59–66.

3. *Вінник О.* Господарські товариства і виробничі кооперативи. Правове становище. – К.: Знання, КОО, 2008. – 309 с.

4. *Дери А.* Слияния-поглощения: отраслевая логика // Русский журнал. – Серия: Экономика. – 2002. – №5. – С. 69–73.

5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987. – 317 с.
6. Павлов В.І., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: Монографія / Спілка економістів України, Ін-т регіон. дослідж. НАН України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, Терноп. держ. екон. ун-т. – Рівне: НУВГП; Луцьк: Надстир'я, 2006. – 180 с.
7. Ткач К.І. Проблеми управління державною власністю в інфраструктурних галузях промисловості // Вісник Сумського держ. ун-ту. – Серія: Економіка. – 2007. – №2. – С. 25–31.
8. Тоффлер О. Адаптивна корпорация. – М.: Экономика, 1985. – 360 с.
9. Федоренко В.Г. Создание промышленно-финансовых групп и проблемы управления корпоративными правами // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 2004. – №2. – С. 8–52.
10. Черноіванов В., Ларцев В. Порівняльний аналіз різних форми роздержавлення власності в Україні: інвестиційний аспект // Економіка України. – 2008. – №7. – С. 37–42.
11. Чинчикеев В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе // Акционер. – 2006. – №2–3. – С. 38–65.
12. Шаврук С.В. Стратегические альянсы как механизм корпоративного роста // Теория и практика управления предприятием: Материалы междунар. науч.-практ. конф. – Минск: БГЭУ, 2007. – 411 с.

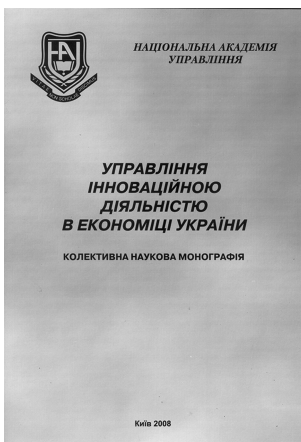
Стаття надійшла до редакції 29.12.2011.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Колективна наукова монографія / За наук. ред. д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – 116 с. Ціна без доставки – 18 грн.

Монографія присвячена управлінню інноваційною діяльністю в економіці України. В основу викладу матеріалу монографії покладені багаторічні дослідження науковців в галузі економічної теорії, фінансів та банківської справи, які були апробовані на сторінках авторитетного журналу «Актуальні проблеми економіки» в 2004–2007 роках. В монографії обґрунтовано основні інноваційно-інвестиційні напрямки та проблеми розвитку економіки України та управління даними процесами.