

Організація інтегрованих структур бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища

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

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

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 їх потенціалу. Одним з напрямків такого зростання є розширення інтеграційних процесів і виникнення об'єднань підприємств.

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. Дані тенденції відбуваються на фоні формування інформаційної економіки знань, якій також властиве певне інтеграційне підґрунтя. Підтвердженням цього положення є результати аналізу ринків M&A (кількісний показник поглинань та зливань), активності процесів інтеграційних перетворень підприємств, якісних параметрів інтеграційно-деінтеграційних процесів крупних національних інтеграційних структур та їх впливу на українську через оцінку частки ВВП.

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

Аналіз останніх досліджень Сутність інтеграції незалежно від присутності суб'єкта господарювання може бути визначена як "внутрішня цілісність (єдність) системи" [1] або може зводитися до "стану зв'язаності диференційованих, початково відокремлених частин" [1; 12]. У будь-якому разі інтеграція, як стверджується у [12], зводиться до обмеження свободи дій (за власним бажанням або через механізми примусу) суб'єктів господарювання. Таке обмеження відбувається через делегування акторами частини виконуваних функцій і відповідних прав та обов'язків інтегрованому утворенню. Таке делегування відповідно до [12] дозволяє тлумачити інтеграцію як механізм об'єднання (пов'язування) елементів системи.

Слід звернути увагу на неможливість зведення інтеграції, в аспекті соціально-економічної системи, 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 [12]. Орієнтуючись на наведені тлумачення, можна визначити сутнісні характеристики інтеграційного процесу, представлені на рис. 1.



Рис. 1. Складові інтеграційного процесу (на основі [1, 11,12])

Обґрунтування інтеграції полягає у такій організації виробництва, яка дозволяє завдяки збалансованості нововведень, синхронізації бізнес-процесів на підґрунті їх технологічної обумовленості й додатковості переваг спеціалізації й 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 зробленої продукції 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 в характері попиту).

На активізацію інтеграційних процесів між вітчизняними суб'єктами господарювання впливають глобалізаційні тенденції. Зокрема, як наголошується в [8], обсяги торговельного співробітництва між Україною та країнами ЄС зросли у 2,2 рази (зростання торговельний обігу з 9,6 млрд. дол. у 2005 році до 20,9 млрд. дол. у 2010 році призвело до збільшення частки ЄС у зовнішньоторгівельному обороті України до 30%). Це свідчить про поглиблення інтеграційних зв'язків між державами, яке ґрунтуються на

інтеграції первинних ланок економічних систем – підприємств. В [8] також наголошується на ефективності інтеграційних утворень, до яких тяжіє Україна.

Однак, реалізація наявного національного інтеграційного потенціалу певною мірою утруднена 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.

Метою статті є дослідження особливостей організації інтегрованих структур бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу Більшість вітчизняних дослідників при визначенні ІСБ акцентують увагу на виникненні системи зв'язків між учасниками інтегрованої структури, яка повинна призводити до виникнення синергетичного ефекту. Однак слід звернути увагу, що не дивлячись на природність потреби в синергії, наголос на неї майже не робиться. 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 у обох випадках. Особливості організації національних ІСБ, які поєднують юридичні та економічні аспекти формують внутрішнє середовище зводяться до визначених у табл. 1

Таблиця 1.

Особливості національних ІСБ (на основі [7, 9, 10,13]) та пов'язані з ними проблеми організації інтегрованих утворень		
Особливість 1	Характеристика 2	Можливі проблеми 3
Невідповідності між формальними й реальними правами власності Зниження ефективності управлінських процесів через зростання	В межах інтегрованих структур цінність формальних права власності повинна підкріплюватися інституціоналізацією взаємин та встановленням суб'єкт-суб'єктних зв'язків (наприклад, з представниками державних владних органів чи менеджерами контрагентів). Об'єднання власності й менеджменту в рамках одного суб'єкта Спричиняється різноманітністю активів в межах одної ІСБ, відсутністю механізмів централізованого довгострокового фінансування, нерозвиненістю регламентів прийняття внутрішньоуправлінських рішень, брак довіри у взаєминах між власниками, керівниками й	Складність регулювання відносин в континуумі "принципал-агент" зростає через різноманіття форм формалізації інтегрованого утворення Актуалізація проблеми невідповідності росту різноманіття керуючої системи зростанню різноманіття керованих підсистем. Втрата

обсягів діяльності	працівниками, зменшення рівню особистою відповідальності суб'єктів центрів відповідальності	можливості управляти через інтеграційне зростання
Переважаюча орієнтація на лінійні структури	В 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 незначні розміри інтегрованого утворення	Утруднення руху інформації між слабо сполученими бізнес-процесами, зменшення гнучкості, зростання впливовості керівників середньої ланки
Зміна змісту процесу інтеграції	Процеси концентрації капіталу й виникнення інтегрованих утворень в уявленнях суспільства співвідносяться з бажанням нещадного збагачення	Складність досягнення оптимальної корпоративної культури
Амбітність власників	Амбітність власників часто перешкоджають опануванню новітніх управлінських технологій чи поширенню самоорганізації або спонукають до проведення ризикованих операцій	Втрата керованості через невідповідність менеджменту ІСБ вимогам середовища
Пригнічення міноритарних акціонерів	Низька доля публічних компаній, непрозора структура капіталу, висока ступінь переплетення власності з управлінням, широке застосування податкових схем, й механізмів трансферного ціноутворення, інвестування й проведення ІРО через офшорні компанії.	Втрата корпоративного іміджу, потрібного для зростання капіталізації чи проведення первинного розміщення акцій (ІРО)
1	2	3
Неефективність розподілу повноважень	Складність системи розподілу повноважень між головною компанією й виробничими підрозділами, дочірніми й залежними підприємствами, заважає співвіднесенню глобальних з точки зору ІСБ цілей та потреб відокремлених підрозділів	Складність консолідації показників діяльності й планових орієнтирів нівелює вироблення стратегічних дій
Значна розмаїтість параметрів внутрішнього середовища	Наявність різноманіття товарно-матеріальних і фінансових потоків (обумовлене наявністю елементів вертикальної, за стадіями технологічного циклу, й горизонтальної інтеграції), ринків збуту (відрізняються ємністю й еластичністю) й 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 в 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

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

Більшість національних інтегрованих утворень складається з формально непов'язаних підприємств, таке структурування дозволяє диверсифікувати ризики, захищати активи й провадити 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 з структуризацією відносин власності в межах утворених інтегрованих структур.

Таблиця 2.

Порівняльна характеристика типів інтеграційного утворення		
Ознака	Горизонтальна інтеграція	Вертикальна інтеграція
Особливості	Однорідність бізнес-процесів у всіх учасників ІСБ. Переважна територіальна віддаленість від материнської компанії	Інтегровані учасники утворюють єдиний технологічних 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 в межах центрального елемента за для забезпечення технологічної взаємодії
1	2	3
Проблеми	Створення системи контролю за діяльністю паралельних бізнес-процесів	Узгодження діяльності бізнес-одиниць за потужностями й у часі
Переваги	Загальна схема організації управління; можливе здійснення масштабних проектів та економії на масштабі; збільшення ринкового впливу через зростання долі ринку; стандартизація показників оцінки ефективності діяльності; простота визначення внеску кожного з учасників в консолідованих 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 та сукупних витрат ІСБ; трансфертне ціноутворення; поширення інформації про інтегровані процеси збільшує швидкість вироблення рішень; спроможність до перерозподілу операцій й 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 всіх 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 (правил, принципів, планів й перспектив) та на цій основі виробити стратегічний консолідованих бюджет	Стратегічна бюджетна модель орієнтована на зв'язок стратегій з структурою технологічного ланцюга. Єдина політика ціноутворення й використання конкурентних переваг.

Організаційний механізм, придатний до застосування безпосередньо у інтегрованих структурах складається з таких елементів як: 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 загальнокорпоративних стандартів як спосіб забезпечення прозорості, оперативності, вірогідності інформації й аналітики; система трансферного ціноутворення як інструмент справедливого розподілу доданої вартості й оцінки ефективності підрозділів, а також мотивації їхніх керівників [11, 13].

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 й рухом всіх фінансових потоків у межах ІСБ) [6].

Кожна з зазначених моделей утворення ІСБ має певні недоліки й переваги, та може застосовуватися в рамках національної економічної системи. При цьому, початково на Україні склалися передумови для розвитку як ринкових так і континентальних моделей з подальшим домінуванням ринково-банківськи орієнтованих структур. Проте замість формування континентальної моделі управління утворився певний симбіоз фінансово-промислових груп з політичними утвореннями та відбулося поширення неформальних взаємин між економічними суб'єктами, тому в сучасних умовах господарювання варто акцентувати увагу на змішану структуру власності національних ІСБ [6, 8].

Висновки Таке положення пояснюється тим, що через законодавчу

неврегульованість, тіньовий характер джерел отримання початкового капіталу й високий податковий тягар потрібна мінливість прав власності, яка забезпечуватиме їх гнучкість й непрозорість для зовнішнього спостерігача (на противагу класичним холдингам чи моделям взаємочасті).

Отже для організації ІСБ актуалізується 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 в 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 доводять перевагу структур холдингового та альянсового типу з погляду управління капіталом компанії в умовах макроекономічної невизначеності. Такі структури дозволяють підвищити гнучкість адаптаційних процесів, підґрунтя чому повинен складати аналіз середовища функціонування ІСБ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Астапова Г. В. Корпоративное управление и корпоративные финансы в условиях трансформационной экономики : [моногр.] / Г. В. Астапова ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти; ДонУЭП. — Донецк : Издательство Сталкер, 2008. — 183 с.
2. Астапова Г. В. Розвиток фінансової системи України та побудова моделі інвестиційної привабливості національних корпорацій [Текст] / Г. В. Астапова, О. М. Савінова // 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 [Текст] / О. Вінник. — К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. — 309 с.
4. Дери А. Слияния-поглощения: отраслевая логика / А. Дери // РЖ. Сер. Экономика. — 2002. — № 5. — С. 69—73.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст] / Т. Коно. — М. : Прогресс, 1987. — 317 с.
6. Павлов В. І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах : [моногр.] / В. І. Павлов, О. А. Мишко ; [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. О. Тофлер Адаптивная корпорация / О. Тофлер. — М. : Экономика, 1985. — 360 с.
 8. Ткач К. І. Проблеми управління державною власністю в інфраструктурних галузях промисловості [Текст] / К. І. Ткач // Вісн. Сумик держ. ун-ту. — Сер. Економіка. — 2007. — № 2. — С. 25—31.
 9. Уманців Ю. Фінансово-промислові групи у структурі сучасної економіки [Текст] / Ю. Уманців, Г. Уманців // Економіка. — 2006. — № 5. — С. 33—35.
 10. Федоренко В. Г. Создание промышленно-финансовых групп и проблемы управления корпоративными правами [Текст] / В. Г. Федоренко // Государственный информационный бюллетень о приватизации. — 2004. — № 2. — С. 8—52
 11. Черноіванов В. Порівняльний аналіз різних форми роздержавлення власності в Україні: інвестиційний аспект [Текст] / В. Черноіванов, В. Ларцев // Економіка України. — 2008. — № 7. — С. 37—42.
 12. Чинчикеев В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе [Текст] / В. Чинчикеев // Акционер. — 2006. — № 2—3. — С. 38—65.
 13. Шаврук С. В. Стратегические альянсы как механизм корпоративного роста [Текст] / С. В. Шаврук // Теория и практика управления предприятием : [материалы междунар. науч.-практ. конф.]. — Минск : БГЭУ, 2007. — 411 с.