

Харківський національний  
економічний університет

# Управління розвитком

Всеукраїнська науково-практична конференція  
"Проблеми і перспективи економічного  
розвитку підприємства"

8 – 10 грудня 2010 р.

Секція 1

"Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства"

Секція 2

"Мотиваційна стратегія управління персоналом підприємства  
як складова розвитку підприємства"

Секція 3

"Управління розвитком підприємства  
в умовах економічних знань"

Збірник наукових робіт

№ 20 (96) 2010

видається щомісячно

Харків · ХНЕУ · 2010

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Доведено, що підхід до інтеграції компанії повинен бути комплексною системою, яка регламентує весь процес інтеграції, починаючи від визначення стратегічного наміру інтеграції, процесу ухвалення стратегічних рішень та закінчуючи описом конкретних практичних кроків щодо управління та реалізації інтеграційних процесів.*

*Аннотация. Доказано, что подход к интеграции компании должен быть комплексной системой, которая регламентирует весь процесс интеграции, начиная от определения стратегического намерения интеграции, процесса принятия стратегических решений и заканчивая описанием конкретных практических шагов относительно управления и реализации интеграционных процессов.*

*Annotation. It is proved that the approach to the integration of the company should be an integrated system which regulates the whole process of integration, ranging from the strategic intentions of the integration, strategic decision-making and finishing of the specific practical steps regarding the management and implementation of integration processes.*

*Ключові слова: інтегровані об'єднання, інтегровані структури, організаційний проект щодо процесу інтеграції компанії, інтеграційний розвиток підприємства.*

Перебудова управління економікою країни в цілому та окремого підприємства вимагає ефективних змін в усіх аспектах господарського механізму та потребує орієнтації на принципи нової економіки – економіки забезпечення загальної якості на основі знань.

Нова економіка – це економіка знань, нових інформаційних технологій, якісних процесів, що забезпечують лідерство суб'єкта управління та конкурентоспроможність товарів і послуг. В умовах нової економіки посилюється глобальна конкуренція на усіх ринках – ринках інтелектуальної власності (нововведень), капіталу, інформації, праці, ресурсів тощо [1].

Найважливішим інструментом підвищення конкурентоспроможності є інтеграційні стратегії розвитку. Інтеграційні процеси характерні як для окремого підприємства, так і для групи підприємств, що утворюють галузь, або для держави в цілому.

Інтегровані об'єднання мають значні конкурентні переваги порівняно зі звичайними організаціями за рахунок реалізації закінченого циклу "наука – інноваційні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – збут – споживання", мобілізації всіх видів ресурсів та налагодження механізму їх ефективного використання.

У зв'язку з цим особливу актуальність заслуговує розробка конкретних методів, шляхів, підходів, рекомендацій на теоретичному та практичному рівнях щодо формування та розвитку інтегрованих об'єднань.

Більшість наукових досліджень із злиття, поглинань та інших способів реструктуризації компаній розглядають лише окремі вузькі питання, наприклад, планування операції інтеграції, оцінка компанії-мішені або інтеграція двох компаній [2; 3].

На думку автора, необхідним є цілісний комплексний підхід до інтеграції підприємств, що дозволяє виявити взаємозв'язок її різних аспектів. Комплексний підхід до інтеграції компаній ілюструє та чітко регламентує весь процес інтеграції, починаючи від визначення стратегічного наміру інтеграції, процесу ухвалення стратегічних рішень і закінчуючи описом конкретних практичних кроків: складання плану реалізації стратегічного рішення, розробки методики реалізації інтеграційних проєктів та управління інтеграційним об'єднанням [4; 5].

На думку автора застосування прийомів теорії організаційного проектування дозволяють ефективно створити та/або реформувати інтегровану структуру.

Основними етапами створення інтегрованих структур є [6, с. 8]:

- розробка максимально детального організаційного проекту створення нової інтегрованої структури;
- попереднє узгодження організаційного проекту з основними зацікавленими особами (засновниками, власниками, топ-менеджерами та іншими зацікавленими особами);
- безпосереднє створення нової ІС (практичне здійснення усіх заходів розробленого організаційного проекту);
- виявлення в процесі роботи створеної інтегрованої структури негативних та позитивних особливостей, проведення комплексу заходів щодо вдосконалення розробленого організаційного проекту та нової ІС.

У свою чергу будь-який організаційний проект щодо процесу інтеграції компаній обов'язково повинен включати такі етапи [6]:

1. Розробка загальної концепції побудови інтегрованої структури з детальним описом основних цілей та завдань створення нового формування (визначення галузі та сфери бізнесу, вибір асортименту товарів, робіт, послуг, обґрунтування регіону діяльності створюваного бізнесу).

2. Побудова загальної бізнес-моделі усіх передбачуваних бізнес-процесів нової ІС (опис бізнес-процесів, вибір складу бізнес-одиниць, побудова бізнес-моделі інтегрованої структури).

3. Побудова загальної організаційно-економічної моделі нової інтегрованої структури з визначенням місця та ролі усіх бізнес-одиниць ІС (вибір організаційно-правової форми, побудова організаційно-економічної структури та фінансово-правової схеми інтегрованої структури).

4. Побудова загальної організаційно-управлінської моделі нової інтегрованої структури (вибір та побудова організаційної системи управління ІС, формування організаційно-штатного розпису).

5. Фінансово-економічне забезпечення основних механізмів побудови інтегрованої структури (фінансові потоки в об'єднанні або групі організацій, оцінка загальної вартості процесу створення ІС, що включає витрати на формування організаційного проекту створення нової структури та витрати з безпосереднього здійснення усіх заходів щодо створення ІС).

6. Юридичне забезпечення основних механізмів побудови майбутньої інтегрованої структури (установа юридичних осіб, опис юридичних заходів щодо супроводу угод з придбання, злиття, приєднання (за необхідності з розподілу, виділення, перетворення) юридичних осіб, визначення порядку юридичного оформлення корпоративних відносин, загальні цивільно-правові відносини, трудові відносини, організація документообігу).

7. Кадрове забезпечення основних механізмів побудови інтегрованої структури (організація взаємодії між власниками та найманим управлінським персоналом, формування команди, кадрова політика в організації).

8. Супутнє організаційно-технічне забезпечення створення ІС (технічне забезпечення безпосередньо управлінських процесів, обліку, діловодства, побудова системи управління фінансами, бюджетування, внутрішній і зовнішній фінансовий облік, фінансовий контроль, вибір програмного комплексу, електронної бази даних, технічних засобів підтримки, зв'язку).

9. Практична адаптація нової інтегрованої структури до реалій бізнес-оточення та розроблення шляхів і механізмів поліпшення створеної ІС.

У той же час головною специфікою проектування та планування процесу інтеграції є індивідуальний підхід, тобто будь-які методи можуть бути дієві тільки за умови їх застосування в конкретних умовах з урахуванням індивідуальної специфіки кожної ситуації (особливості мікро- та макросередовища функціонування, специфіка галузі, людського чинника, географічних умов регіону тощо). Тобто найважливішою запорукою успіху є обов'язкове урахування індивідуальної специфіки кожної організаційної структури.

Не зважаючи на те, що кожен проект унікальний, окресливши основні типові етапи проектування створення інтегрованих структур можна за потреби адаптувати його до мети, намірів та завдань конкретного підприємства, холдингу або об'єднання групи організацій, що охоплює відразу декілька галузей з урахуванням організаційних, виробничо-технологічних, економічних, фінансових, юридичних, кадрових складових.

Література: 1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [7-е изд., испр. и доп.] – М. : Дело, 2005. – 448 с. 2. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Д. Хардинг, С. Роувит ; [пер. с англ. Петкевич А. Г.]. – Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с. 3. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Г. Баккер, Д. Хелминк ; [пер. с англ. Т. И. Митасова ; науч. ред. Г. А. Ясницкий, А. Г. Ясницкая]. – Минск : Гревцов Паблишер, 2008. – 288 с. 4. Галпин Т. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Дж. Галпин, М. Хэндон ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. – 240 с. 5. Депаффилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы / Д. М. Депаффилис ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 960 с. 6. Грингас Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов : экономические, управленческие и правовые аспекты : практ. пособ. по управлен. и финанс. консультированию / Я. М. Грингас. – [2-е изд., доп.]. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.