

УДК 332.145

ВИЗНАЧЕННЯ ПОЗИТИВНИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Пархоменко Н.М., к.е.н., доцент,

Дармограй В.І., к.е.н., доцент

Черкаський державний технологічний університет

Рассматриваются теоретико-методологический базис интеграции субъектов хозяйствования и концептуальные основы создания механизма управления стратегическим взаимодействием многопрофильных предприятий. В работе главный акцент осуществлен на обосновании положительных следствий интеграционных процессов компаний.

In articles the teoretiko-methodological basis of integration of subjects of managing and conceptual bases of creation of the mechanism of management are considered by strategic interaction of the versatile enterprises. In work the main accent is carried out on a substantiation of positive consequences of integration processes of the companies.

Вступ. Трансформація економічної системи України у зв'язку з переходом до господарювання в ринкових умовах вимагає адаптації кожного окремого підприємства до нового середовища, зміни логіки і принципів функціонування. Інтегрованість національної економіки у світогосподарські процеси на промислових та фінансових ринках дала можливість проводити об'єднання компаній з використанням світових досягнень у теорії та практиці даних процесів.

Разом із тим у практиці діяльності українського корпоративного сектору інтеграційні процеси мають небагатий досвід. Прерогатива в наукових пошуках належить американським дослідникам, оскільки найбільша активність таких консолідацій спостерігається на ринках США. Основоположниками наукових досліджень операцій злиття та поглинання вважаються Гохан Патрик А., Доналд Депа-мфіліс, Рид Ф., Моросіні П'єро, Стеджер Ульрих, Греймс Дінз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель [1; 4]. Разом із тим в Україні в умовах глобалізації зовнішньоекономічних зв'язків керівництвом компанії все частіше ухвалюється рішення про приєднання, поглинання чи зливання. Одним словом, ухвалюється рішення про інтеграцію. Практика вітчизняних компаній показує, що приводом для прийняття такого рішення може служити або спосіб позбутися від конкурента, або спосіб придбання відомого бренду, або посилення потенціалу компанії. Однак найбільш часто рішення про інтеграцію має політичну основу. Так, аналізуючи історію створення вітчизняних холдингових компаній, можна зробити однозначний висновок: при ухваленні рішення про інтеграцію не враховувалися фактори ефективності об'єднань і мотиви економічної доцільності. Інтеграція проводилася і проводиться адміністративними методами, обходячи закони ринкового розвитку. У результаті такої інтеграції ефект від об'єднання виглядає як $2 + 2 = 3$. І це ще не зовсім погано, оскільки в більшості випадків ефект має негативне значення. І з цього моменту починається „загальний холдинговий головний біль” і питання „чому?” та „що робити?”

Мета. Метою даної статті є дослідження проблем інтеграції вітчизняних компаній, виявлення позитивних ефектів від процесів приєднання, злиття чи поглинання.

Проблеми, в основному, виникають при порушенні двох основних умов інтеграції:

- чіткого визначення виду інтеграції;
- відповідності компанії, що виступає ініціатором інтеграції, поняттю „сильний бізнес”.

Нині розділяють три основні види інтеграції: вертикальна, горизонтальна й неорганічна. Розподіл на такі види пов'язаний з розходженням механізмів і принципів побудови інтегрованих компаній, а також з різними джерелами одержання економічних ефектів від об'єднання. Так, існує можливість одержання ряду позитивних ефектів, які реальні тільки при вертикальній інтеграції й відсутні в інших видах інтеграції.

Дуже специфічні ефекти від горизонтальної інтеграції. Крім цього, сильно різняться системи управління горизонтальними й вертикальними інтегрованими структурами. Зокрема, при побудові систем управління розходження стосуються, в першу чергу, побудови функціональної структури управління й системи централізації й децентралізації ряду специфічних функцій менеджменту. Що стосується неорганічної інтеграції, то її можливо ефективно використовувати тільки при певних маркетингових стратегіях, в основному пов'язаних із виходом на ринок якісно нових продуктів. Відповідно, у випадку застосування неорганічної інтеграції варто розраховувати на можливість одержання невластивих ні вертикальній, ні горизонтальній інтеграціям ефектів.

Вертикальна інтеграція орієнтована на створення продуктового ланцюжка, наприклад: „компанія – ресурс” → „компанія – проміжний продукт” → „компанія – кінцевий продукт” → „компанія – збут” → „компанія – обслуговування” [1, с. 215]. Варіантів може бути досить багато. Наприклад, дві й більше „компанії – ресурсів”, якщо в ланці ланцюжка „компанія – проміжний продукт” існує недозавантаження потужностей. Якщо в ланці „компанія – проміжний продукт” чи „компанія – кінцевий продукт” виробництво диверсифіковане чи для виготовлення потрібні додаткові групи ресурсів, то створюються інші виробничі ланцюжки. Головне у вертикальній інтеграції враховувати принцип цілісності ланцюга. Випадання ланки або поява зайвої незв’язаної ланки порушує даний принцип і висуває питання про одержання позитивних ефектів.

Інтеграційний потенціал компаній, на думку ряду фахівців, складається з таких ключових елементів [2, с. 68-71]:

Стратегічне бачення компанії в цілому. На основі стратегічного бачення формується концепція її розвитку, що включає: аналіз навколишнього середовища і сфер ключової компетенції (найбільш перспективні напрямки діяльності); оптимальне позиціонування холдингу в цілому; оптимальну структуру бізнес-одиниць холдингу (існуючі й перспективні бізнес-одиниці); оптимальний розподіл функцій між керуючою компанією й бізнес-одиницями холдингу; оптимальну організаційну структуру керуючої компанії; основні стратегії холдингу (у цілому загальна, маркетингова, фінансова, інформаційна, кадрова); процедури коректування концепції стратегічного розвитку холдингу й окремих бізнес-одиниць.

Стратегічне бачення кожної з окремих бізнес-одиниць, на основі якого формується концепція їх розвитку. Концепції розвитку бізнес-одиниць включають: стратегічне бачення бізнес-одиниці; аналіз навколишнього середовища; торгові марки (бренди); продукти й послуги; споживачі продуктів і послуг; ключові фактори успіху; необхідні сфери ключової компетентності; конкурентні переваги; стратегії розвитку (загальна, маркетингова, фінансова, інформаційна, кадрова); організацію взаємодії бізнес-одиниць холдингу.

Вартісна модель холдингу в цілому формується на основі вартісних моделей усіх бізнес-одиниць, що входять до його складу. Існує багато інструментів і методів, які можна використовувати в даній ситуації. Однак, на думку ряду фахівців, найбільш зручний метод – метод портфельно-інвестиційного аналізу. Портфельно-інвестиційний підхід не є альтернативою вартісному підходу, він лише доповнює й дозволяє розглядати управлінську ситуацію об’єктивно. У деяких випадках буває зручно розглядати корпоративні вартісні моделі саме з портфельно-інвестиційної точки зору.

Крім побудови загального інвестиційного портфеля компанії, необхідно провести аналіз інвестиційних проектів в окремих функціональних сферах (наприклад, у сфері фінансів, маркетингу, стратегічного розвитку, інформаційних технологій). При цьому необхідно дотримуватись умов системного підходу, тобто розглядати не ізольовано, а як частину єдиного цілого [3, с. 104].

Цей підхід дозволяє вирішити багато проблем корпоративного управління. Для власників компанії з’являється реальний інструмент контролю бізнесу в аспекті поєднання ризику й прибутковості. Іншими словами, генеральний директор виступає в ролі менеджера інвестиційного фонду, а власник – у ролі інвестора. Інвестиційний фонд у цьому випадку – інтегрована компанія. Перед керівництвом компанії стоїть задача формування такого портфеля активів (бізнес-одиниці, продукти, бренди, проекти, регіональні філії), що забезпечив би оптимальне поєднання прибутковості й ризику, збільшивши тим самим вартість компанії. Він передає відповідну частину активів в управління керівникам бізнес-одиниць. Так створюється однаковий підхід до управління всіма елементами компанії.

З погляду технічної реалізації вартісна модель бізнес-одиниці являє собою аналіз документів: звіт про прибутки й збитки, підготовлений відповідно до міжнародних стандартів фінансового обліку; звіт про нерозподілений прибуток, підготовлений відповідно до міжнародних стандартів фінансового обліку; баланс компанії, підготовлений відповідно до міжнародних стандартів фінансового обліку; розрахунок важливого проміжного показника – NOPLAT (чистий операційний прибуток з урахуванням скоректованих податків); розрахунок рентабельності й обсягу інвестованого капіталу; оцінка середньозважених витрат на капітал (дисконтної ставки, яка використовується для розрахунку економічного прибутку й оцінки вартості компанії); розрахунок економічного прибутку; розрахунок вільного грошового потоку (обсягу коштів, які можуть бути вилучені з компанії без шкоди для її довгострокового функціонування, або тих коштів, які необхідно вкласти в компанію, якщо бізнесу ще потрібне чисте зовнішнє фінансування у вигляді кредитів чи зовнішніх інвестицій); оцінку вартості акціонерного капіталу [4, с. 215].

Модель оптимального бізнес-процесу управління інтегрованою компанією. Модель бізнес-процесу управління інтегрованою компанією являє собою докладну схему взаємодії функціональних підрозділів керуючої компанії між собою й з кожної бізнес-одиницею компанії. Кожна функціональна

ланка управлінської компанії покликана аналізувати управлінську інформацію в рамках своєї специфіки, розробляти варіанти управлінських рішень і надавати дану інформацію своєму керівництву чи іншим функціональним відділам для прийняття рішень у сфері управління. Модель бізнес-процесу керуючої компанії повинна ґрунтуватися на її функціональній структурі й організації її комунікаційної системи – схеми й змісту інформаційних потоків між підрозділами. Оптимальною моделлю бізнес-процесу можна вважати модель, у якій відсутні ознаки неефективної системи управління. Ознаками неефективної системи управління зазвичай вважаються: „дублювання” функцій, невиконання підрозділом жодної зі специфічних функцій, „провисання” функцій, „глибина” виконання функцій, недоцільність поєднання функцій, виконуваних однією функціональною ланкою.

Модель бізнес-процесу керуючої компанії так само включає опис взаємодії з кожною бізнес-одиноцею інтегрованої компанії. Взаємозв'язок формується між функціональними підрозділами керуючої компанії й так званим „вторинним функціоналом” кожної бізнес-одиноці на основі побудови функціональної структури компанії в цілому. Загальна модель управління компанією стає базою створення моделі оптимального бізнес-процесу управління кожною з окремих бізнес-одиноць.

Модель оптимального бізнес-процесу управління кожною з окремих бізнес-одиноць. Якщо інтегрована компанія являє собою один із видів інтеграції, то модель бізнес-процесу управління бізнес-одиноцею формулюється як єдина для всіх бізнес-одиноць. Цим спрощується процес управління компанією в цілому. Якщо зустрічається складний випадок поєднання різних видів інтеграції, то необхідно використовувати різні моделі бізнес-процесів управління бізнес-одиноцями, що належать до різних видів інтеграції, що, природно, ускладнює процес управління. У випадку, коли в компанії простежуються тільки елементи різних видів інтеграції, створення єдиної оптимальної моделі бізнес-процесу управління бізнес-одиноцями неможливо, оскільки необхідно формувати індивідуальну модель бізнес-процесу управління для кожної окремої бізнес-одиноці. У ряді випадків також виникає необхідність формувати ще й моделі бізнес-процесів взаємодії різних бізнес-одиноць між собою. Таким чином, керування такою інтегрованою компанією суттєво ускладнюється й стає практично неможливим, а із придбанням нової бізнес-одиноці ступінь некерованості збільшується в геометричній прогресії.

Висновки. Таким чином, сучасні умови структурно-інноваційного розвитку економіки України актуалізували необхідність розробки й реалізації національними підприємствами стратегії розвитку, зорієнтованої на постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах життєдіяльності. Разом з тим значно поширилися інтеграційні тенденції, які виражаються в розмиванні організаційних границь, створенні корпоративних структур й поширенні взаємодії з конкурентами та субпідрядниками. Моделювання бізнес-процесу управління інтегрованою компанією дає змогу виявити позитивні аспекти стратегічної інтеграції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Искусство слияний и поглощений / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 957 с.
2. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. – Харьков: ООО „Кросс-Роуд”, 2006. – 440 с.
3. Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
4. Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании / Пер. с англ. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2007. – 960 с.