

УДК 334.78+658.114.5

Вецепура Н. В.

Київський національний університет культури і мистецтв

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

Стаття присвячена теоретичному розгляду проблемних аспектів формування інтегрованих корпоративних структур та управління ними. Особливу увагу приділено синергетичному ефекту та умовам, яким повинна відповідати ефективна інтеграція знань в інтегрованій корпоративній структурі. Виявлено основні чинники та напрями підвищення ефективності інтегрованих корпоративних структур.

**Ключові слова:** корпорація, інтегрована корпоративна структура, ефективність інтеграції, синергетика, взаємозв'язки бізнес-одиниць, інтеграція знань.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання інтеграційні процеси є важливою складовою економічного розвитку світової та відродження вітчизняної економіки. В умовах наявного конкурентного тиску та динамічно мінливого середовища використання різних форм інтеграції дає змогу сучасним підприємствам забезпечувати зростання конкурентоспроможності на майбутнє. Стратегічний характер інтеграції, яка має високий рівень невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає істотна та довгострокова зміна економічного потенціалу підприємств, що висуває особливі вимоги до планування управлінських рішень. Невизначеність вибору оптимального варіанта інтеграції або стратегії розвитку наявної інтегрованої структури викликана, зокрема, множинністю цілей інтеграційного розвитку компаній, які, як правило, суперечливі. Необхідно також брати до уваги унікальність формованої інтегрованої системи, опис якої можна звести до простої суми характеристик підприємств, що об'єднуються. У зв'язку з цим підвищення ефективності управління інтегрованими структурами в умовах невизначеності є одним з актуальних завдань сучасної вітчизняної економічної науки й практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем створення та функціонування інтегрованих корпоративних структур присвячували наукові розробки вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема І. Ансофф [1], О. Гошовська [2], І. Маркович [3], Е. Нікбахт [4], А. Пилипенко [5], В. Пономаренко [6]. Втім, варто підкреслити, що, незважаючи на досить тривалий у часі та надзвичайно активний сьогодні процес функціонування корпоративного сектору, сам науковий апарат з цієї проблематики не є загальноновизнаним у вітчизняній економічній літературі.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання чіткого визначення змісту поняття «інтегрована корпоративна структура», її ознак, місця та ролі у вітчизняній економіці залишаються недостатньо розробленими та потребують подальших досліджень.

За стратегічного зближення інтересів підприємств та подальшого об'єднання актуальними стають форми інтеграції, що дають змогу власникам отримати необхідний контроль над створеними структурами. У зв'язку з цим в роботі доцільним є зосередження на розгляді різних аспектів формування та управління в умовах інтегрованих корпоративних структур, що переслідує отримання знань щодо напрямів підвищення ефективності функціонування інтегрованих корпоративних структур.

**Мета статті** полягає в розгляді особливостей формування та управління в умовах інтегрованих

корпоративних утворень, джерел синергії; виявленні основних чинників та напрямів підвищення ефективності функціонування інтегрованих корпоративних структур задля подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграційні процеси виконують важливу роль формування й підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності вітчизняної промисловості, що є ключовою галуззю національного господарства. Особливого значення набувають такі результати інтеграції у вітчизняній економіці [5, с. 14–34; 8, с. 7–31]:

- оптимізація галузевої структури та відновлення розірваних технологічних ланцюжків;
- вирівнювання яскраво вираженої «сировинної» спрямованості економіки країни, перерозподіл капіталів з видобувних галузей та галузей перших технологічних переділів в обробний сектор промисловості з високою доданою вартістю;
- оптимізація бізнес-портфелів великих корпоративних структур, як наслідок, підвищення ефективності промислових груп;
- акумулювання значних інвестиційних ресурсів, збільшення обсягів реального інвестування (в основні виробничі фонди);
- інтеграція безпосередніх виробників та проектних, дослідницьких організацій та підвищення частки інноваційно наповнених інвестицій в реальний сектор економіки.

Нині велика кількість суб'єктів економічної діяльності організована за принципами великих корпоративних структур. Слід зазначити, що питання термінології позначення інтегрованих структур залишається досить відкритим.

Корпорація, згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови, – це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників [7, с. 577]. Найбільш використовуваним та ґрунтовним є визначення, яке надано у Великому комерційному словнику, за якого корпорація – це сильно поширена в країнах з ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, що передбачає часткову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону керівників (менеджерів), які працюють за наймом [8, с. 132]. В межах законодавчого простору, наприклад у ст. 120 Господарського кодексу України, корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників

органам управління корпорації [9]. Зазначимо, що корпорація в цьому разі розглядається як об'єднання підприємств, її також можуть представляти об'єднання не тільки підприємств, але й фізичних осіб. Потрібно також зазначити, що у ст. 63 ГКУ як один з видів підприємств, виділений за ознакою способу утворення, зазначається корпоративне підприємство [9]. В спеціальній науковій літературі існує багато різних позицій щодо ознак та сутнісних характеристик корпорації.

Так, Е. Нікбахт і А. Гроппеллі розглядають корпорацію як форму організації бізнесу, за якою товариство є юридичною особою, а його власники мають обмежену відповідальність. Корпорація за законом повністю відокремлена від її власників, а це означає, що корпорація відповідає за сплату боргів, а не її власники [4, с. 21]. Згідно з І. Ансоффом, корпорація – це сильно поширена в країнах з розвинутою ринковою економікою форма організації підприємницької діяльності, яка передбачає пайову власність, юридичний статус та зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних управлінців, які працюють за наймом [1, с. 56].

В наукових працях Л. Федулової обґрунтовано зазначено, що використання терміна «корпорація» для вітчизняних підприємств є дещо довільним та виправдовує доцільність використання терміна «корпоративні структури». Науковець пропонує розуміти корпоративну структуру як сукупність окремих одиниць господарської системи, де кожен елемент може функціонувати на основі взаємодії з іншими елементами та є організацію, що розвивається відповідно до визначених законів. Така структура працює в умовах інтеграції на основі виробничо-технологічних та фінансових зв'язків, беручи участь у капіталі учасників корпоративної структури, взаємодіючи між собою та маючи єдиний координаційний центр, а саме головну або керуючу компанію [11, с. 19]. У зв'язку з цим, на наш погляд, найбільш точним є термін «інтегрована корпоративна структура» (ІКС). Інтегрована корпоративна структура (ІКС) – це сукупність окремих юридичних осіб, організованих в єдину систему на основі фінансово-економічних та виробничо-технологічних зв'язків, об'єднана загальною метою, керована з єдиного центру та спрямована на поєднання можливостей концентрації виробництва та фінансового капіталу задля забезпечення стабільних умов функціонування [12, с. 256].

З одного боку, вона об'єднує структури, в діяльності яких використання інтеграційних механізмів відіграє визначальну роль, а з іншого боку, доповнення «корпоративні» відрізняє об'єднання з централізованою стратегією та системою управління від інших різновидів інтегрованих комплексів.

Створення та функціонування інтегрованих корпоративних структур пов'язане з вирішенням низки проблем, які часто залишаються поза увагою. Можна виділити кілька основних причин, які часто приводять до зниження ефективності інтеграції компаній, таких як розбіжність корпоративних культур; втрата ключових співробітників та компетенцій; низька ефективність комунікацій між компаніями в ІКС, що перешкоджає обміну знаннями та навичками, а також координації діяльності в рамках різних структур управління; неповнота інформації про діяльність компанії, що купується, та помилковість висновків щодо перспектив ринку, на якому вона функціонує; висока вартість інтеграції, що перевищує реальні вигоди від спільної діяльності.

Внаслідок впливу зазначених факторів інтегрована корпорація часто не досягають додаткового ефекту від об'єднання двох або більше компаній, який виражається у створенні синергії. Водночас залежно від того, наскільки сильно виражений ефект синергії, можна говорити про ефективність самої інтеграції.

Слід відзначити, що в країнах з розвинутою ринковою економікою ІКС мають сформовану структуру з чітко визначеними складовими та особливостями, до яких належать концентрація виробництва, що включає спеціалізацію, кооперування, комбінування та диференціацію виробництва; концентрація капіталу як основа об'єднання фінансового, виробничого та інтелектуального капіталів у фінансово-промисловий капітал для підвищення ефективності діяльності всіх учасників інтеграції, що є невід'ємною умовою створення інтегрованих корпоративних структур; синергетичний ефект, що виявляється у зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту [6, с. 194–196]. Окремі дослідники складових структури інтегрованої корпорації визначають синергетичний ефект як закономірність економічної інтеграції [6, с. 194–196].

Термін «синергетика» в наукову практику ввів англійський фізіолог Ч.С. Шеррингтон більше ста років тому, але пріоритет в розробленні системи поняв, що описують механізми самоорганізації, подібні один одному процеси розвитку у світі, належить німецькому фізику Г. Хакену («Синергетика. Ієрархія нестійкостей в самоорганізованих системах та пристроях»), бельгійському вченому російського походження, лауреату Нобелівської премії І. Пригожину («Самоорганізація в нерівноважних системах», «Філософія нестабільності» тощо), російським вченим С. Курдюмову, М. Волькенштейну, Ю. Урманцеву. Згідно з Г. Хакеном, цей термін акцентує увагу на узгодженості взаємодії частин під час утворення структури як єдиного цілого.

Відповідно до положень синергетики активізація та інтенсифікація системоформуючих зв'язків у складних виробничих, соціально-економічних системах може приводити до колективної координації в просторі та часі, коли дія сил різної природи може викликати якісні переходи, за яких ефективність системи, як функційних недостатньо, підвищується з урахуванням зовнішніх впливів.

Загальновідомо, що синергетика розглядає відкриті, нелінійні, відносно стійкі системи, здатні до самоорганізації. Відкритість системи означає наявність у ній джерел та каналів обміну речовиною, енергією з навколишнім середовищем. Процес обміну відбувається не тільки із зовнішнім середовищем, але й в кожній точці цієї системи між її елементами.

За підходом, який можна назвати системно-синергетичним, ефективність системи визначається як максимальна корисність результату в контексті характерної для конкретного часу та простору ціннісної орієнтації. Наявність синергії (синергетичного ефекту) означає, що результат роботи інтегрованого об'єднання підприємств вище, ніж сума результатів окремо функціонуючих підприємств, включених в процес інтеграції. Під синергією традиційно розуміють виникнення додаткових переваг від спільної діяльності підприємств (інтегроване зростання) або за рахунок виходу на нові ринки (диверсифіковане зростання). При цьому виділяють операційну та фінансову синергію.

Операційна синергія виявляється в двох формах, таких як збільшення доходів та економія витрат. Збільшення доходів від реалізації продукції може стати наслідком використання єдиних методів просування та позиціонування продукції, ділової репутації або наукових досліджень і розробок. ІКС може досягти значного скорочення адміністративних, маркетингових та інших таких витрат, тобто це може бути результатом одночасного впливу дії ефектів масштабу на діяльність горизонтальних чи вертикальних інтегрованих структур, охоплення та різноманітність.

Фінансова синергія виявляється в можливості зниження вартості фінансування або фінансових ризиків під час об'єднання кількох підприємств. Одним з виявів фінансової синергії також є зниження мінливості грошових потоків об'єданого підприємства, яке пов'язане не тільки з різною варіацією грошових потоків вихідних підприємств, але й з перерозподілом вигід між кредиторами. Так, можна отримати такі фінансові синергії, як створення податкових щитів (уникнення надмірного оподаткування), можливість купівлі великого підприємства за ціною, нижчою за балансову, фінансова диверсифікація [2].

Однак, на нашу думку, виділення тільки операційної та фінансової синергії є обмеженою практикою, оскільки не враховує в явному вигляді стратегічні наслідки рішень за інтеграцією.

Цілком слушно Л. Ганущак-Єфіменко та І. Кюберник зазначають, що можна виділити такі види синергетичних ефектів:

- торговельний синергізм, який виникає, якщо товари поставляються одними каналами розподілу, їх розробленням керує одна й та ж адміністрація, товари зберігаються на одному складі, є загальна реклама; все це дає змогу збільшити доходи за фіксованих інвестицій;
- операційний синергізм, який утворюється за рахунок більш високого ступеня використання виробничих потужностей та персоналу, розподілу накладних витрат і врахування інших чинників;
- інвестиційний синергізм, який передбачає спільне використання заводського обладнання, загальних запасів сировини, переміщення результатів дослідження та розробок з одного товару на інший;
- управлінський синергізм, який є результатом менеджменту компанії, багато в чому визначає загальний позитивний ефект під час вирішення різноманітних стратегічних, організаційних та операційних проблем, особливо під час входу компанії в нову галузь, коли вона використовує багатий досвід своїх кваліфікованих менеджерів, внесок яких у прибуток має форму невидимих активів [10, с. 154–160].

Крім того, інтегрована корпоративна структура через її розмір та нерідко географічний поділ повинна інтегрувати в себе знання економічних суб'єктів, що входять до неї. Інтеграція знань є важливим та принциповим завданням, яке вимагає великих зусиль та фінансових ресурсів, але вона може принести значну ефективність та підтримати конкурентоспроможність об'єднання підприємств.

Здатність співробітників інтегрованої корпоративної структури інтегрувати різноманітні знання, навички та порівнювати зусилля залежить не тільки від набутих навичок за міжособистісним спілкуванням, але й від організаційних здібностей, які впливають на внутрішню організаційний рівень співпраці та визначаються таким

нематеріальним ресурсом, як культура організації. Визначення терміна «організаційна культура» найчастіше пов'язане з традиціями, цінностями та соціальними нормами, наявними в організації. З цієї позиції організаційну культуру можна розглядати як важливий стратегічний ресурс інтегрованої корпоративної структури, що володіє значною потенційною цінністю.

Можливості забезпечення ефективної інтеграції знань співробітників в інтегрованій корпоративній структурі (особливо в умовах глобальних структурних та технологічних змін у виробництві, його інформатизації) багато в чому залежать від персоналу, а саме від людських ресурсів.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що в більшості великих корпорацій та фірм приділяється дуже багато уваги питанням підвищення якості трудового життя. Зокрема, великого поширення набули програми з підвищення якості трудового життя. Відповідно до цієї концепції люди не просто розглядаються як трудовий ресурс певного складу та кількості, а розуміються в тісному зв'язку з умовами, в яких вони можуть оптимально реалізувати свої знання та можливості як особистості.

Так, ефективна інтеграція знань в інтегрованій корпоративній структурі повинна відповідати певним умовам:

- підприємства, що об'єднують знання, повинні усвідомлювати, розділяти та підтримувати корпоративні цілі й цінності (досягається за рахунок грамотної сучасної кадрової політики);
- знання господарюючих суб'єктів повинні бути комплементарними, доповнювати один одного;
- знання одного господарюючого суб'єкта має бути недефіцитним та цінним для іншого господарюючого суб'єкта, посилювати його ключову компетенцію.

Водночас дослідження показують, що виникнення стійкого синергетичного ефекту під час інтеграції є можливим лише в разі, якщо всі стратегічні активи використовуються максимально ефективно. При цьому джерелом всіх видів синергії є взаємозв'язки бізнес-одиниць ІКС. Традиційно вважається, що для менеджменту великих корпорацій основною одиницею аналізу та управління є дискретний, відокремлений бізнес. Однак подібний підхід є обґрунтованим тільки тоді, коли між різними бізнесами в корпоративній структурі відсутні будь-які взаємозв'язки або з точки зору стратегічного менеджменту ними можна знехтувати, а така ситуація все ж таки менш ймовірна в сучасній глобальній економіці.

Існують три основні типи можливих взаємозв'язків бізнес-одиниць:

- 1) матеріальні взаємозв'язки, які виникають на основі можливості усупільнення видів діяльності між відповідними бізнес-одиницями з огляду на наявність однакових категорій покупців, каналів, технологій та інших факторів;
- 2) нематеріальні взаємозв'язки, які передбачають передачу управлінського ноу-хау з однієї бізнес-одиниці в іншу;
- 3) конкурентні взаємозв'язки, які існують завдяки суперникам, що безпосередньо або потенційно конкурують з корпорацією.

Матеріальні взаємозв'язки є джерелом переважно операційної синергії. Сукупність конкурентних, нематеріальних та матеріальних взаємозв'язків впливає на стратегічну позицію інтегрованої структури. Підвищення ефективності

координації діяльності бізнес-єдиниць ІКС забезпечує збільшення величини синергетичних ефектів. Однак ефективна взаємодія всередині ІКС неможлива без наявності стратегічної відповідності елементів інтегрованої корпорації [2].

Інтеграція приводить до економії витрат за рахунок консолідації однієї або декількох ланок в ланцюжку створення вартості бізнесу, забезпечуючи ефект синергетичної кооперації. Вплив ефекту синергетичної кооперації означає зниження виробничих витрат в результаті злиття двох або більше підприємств в межах однієї корпорації. Попередньою умовою консолідації є стратегічна відповідність одного або декількох ланок в ланцюжку створення вартості бізнесу цих підприємств. Спільне використання технологій, проведення досліджень та розробок, використання виробничих потужностей, каналів збуту та дилерських мереж, брендів та адміністративного ресурсу, тобто будь-яка спільна діяльність в рамках корпорації, ведуть до зниження загальних витрат. Чим вище економія на масштабі під час міжфірмової взаємодії, тим краще умови для створення конкурентної переваги по витратах. Для цього ланки ланцюжків, які збігаються, слід об'єднати в один функціональний підрозділ, адже тільки за цієї умови можна досягти зниження витрат. Однак злиття функцій також передбачає витрати на реорганізацію, тому менеджменту слід подумати над тим, чи забезпечує централізація такі переваги, заради яких варто жертвувати автономією підприємств. Аналогічно якщо стратегічна відповідність спостерігається в навичках або технологіях, то менеджери повинні знайти ефективний спосіб обміну цими навичками та техноло-

гіями, що дає змогу уникнути переведення досвідчених фахівців на інші підприємства, оскільки така практика може позбавити виробництва їх найважливішого кадрового потенціалу. Чим сильніше інтегрована компанія залежить від досвіду та технологій, тим більше в ній має бути талановитих та ініціативних фахівців, які не тільки забезпечують передачу досвіду та знань в нові підрозділи, але й створюють конкурентну перевагу компанії самим фактом свого існування [2; 3; 5].

Таким чином, можна виділити фактори, що зумовлюють як успішну інтеграцію, так і підвищення ефективності управління наявних інтегрованих структур (ІС). Отже, ними є стратегічна відповідність підрозділів ІКС, наявність взаємодоповнюючих ланок виробничо-збутових ланцюжків, наявність взаємодоповнюючих умінь та навичок учасників, сумісні цілі та інтереси на ринках, узгодженість дій, сумісні корпоративні культури.

**Висновки.** Основна специфіка інтегрованих корпоративних структур полягає в тому, що вони розглядаються не як відособлені організаційно-виробничі структури, а як процес, що реалізується в рамках певної організаційно-правової форми учасників об'єднання, що не дає змогу розглядати підсистеми ІКС відокремленим чином одна від одної. При цьому підвищення ефективності виробничого процесу елементів інтегрованої системи в умовах глобальної доступності матеріальних, фінансових, сировинних ресурсів, інформації та дешевої робочої сили забезпечується ефективністю інтеграції знань в ІКС. Щодо цього перспективним є розгляд процесу та умов ефективності інтеграції знань в інтегрованій корпоративній структурі промисловості.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж. Синергізм у стратегічному управлінні : монографія. Львів : ТзОВ Компанія «Манускрипт», 2011. 284 с.
3. Маркович І. Трансформація промисловості в системі глобальних викликів: організаційно-мережеві зміни та конкурентно-інноваційні виміри : монографія. Тернопіль : Астон, 2012. 256 с.
4. Нікбахт Е., Грошпеллі А. Фінанси. Київ : ВІК Глобус, 2002. 382 с.
5. Пилипенко А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 408 с.
6. Пономаренко В., Горбатов В., Кизим М. та ін. Корпорації та їх інтегровані структури і проблеми науки і практики : монографія / за ред. В. Пономаренка. Харків : ІНЖЕК, 2007. 344 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / уклад. і голов. ред. В. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Рябова Т. Большой коммерческий словарь. Москва : Война и мир, 1996. 400 с.
9. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-13>
10. Ганущак-Єфіменко Л., Коберник І. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3 (129). С. 154–160.
11. Федулова Л. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України. *Економіка та прогнозування*. 2004. № 4. С. 9–27.
12. Тельнова Г. Особливості управління фінансами інтегрованих корпоративних структур. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 255–260.

**Вецепура Н. В.**

Київський національний університет культури і мистецтв

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Статья посвящена теоретическому рассмотрению проблемных аспектов формирования интегрированных корпоративных структур и управления ими. Особое внимание уделено синергетическому эффекту и условиям, которым должна соответствовать эффективная интеграция знаний в интегрированной корпоративной структуре. Выявлены основные факторы и направления повышения эффективности интегрированных корпоративных структур.

**Ключевые слова:** корпорация, интегрированная корпоративная структура, эффективность интеграции, синергетика, взаимосвязи бизнес-единиц, интеграция знаний.

**Vetsepura N. V.**

Kiev National University of Culture and Arts

## THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES

### **Summary**

The article is devoted to the theoretical consideration of the problematic aspects of the formation and management of integrated corporate structures. Particular attention is paid to the synergistic effect and the conditions that must be met by the effective integration of knowledge in an integrated corporate structure. The main factors and directions for improving the efficiency of integrated corporate structures are identified.

**Key words:** corporation, integrated corporate structure, integration efficiency, synergy, interconnections of business units, knowledge integration.