
II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658:334.012.82

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ КОМПЛЕКСІВ

Ю. І. Чентуков, доктор економічних наук

Адаптація будь-якого суб'єкта господарювання до сучасних умов ринку, як і стимулювання змін на ринку та навколо нього з одночасними масштабними змінами внутрішньоорганізаційного характеру, потребує застосування особливих інструментів і прийомів управління бізнесом, нових форм організаційного розвитку.

Проблеми інтеграції підприємств і формування інтеграційних структур відображені в дослідженнях багатьох науковців: О. В. Ареф'євої [1], О. Вільямсона [2], Є. В. Ленського [9], В. В. Дементьева [3], Г. Демсеца [4], К. Ерроу [6], М. Кизима [7], Г. Марвела [10], Д. Норта [11], Р. Познера [6], Ж. Тироля [12], А. Томпсона [13], А. Дж. Стринкланда [13], Дж. Шпенгле [6] та ін.

У своїх працях представники неокласичної школи (Ж. Тироль, Дж. Шпенгле, Р. Познер, Г. Марвел) розглядали інтеграцію як елемент структур ринку, через які забезпечується вплив на ефективність ринку. Представники неінституційної теорії (Р. Коуз, О. Вільямсон, К. Ерроу, Г. Демсец, Д. Норт) наголошували на необхідності дослідження можливих

способів розв'язання проблеми координації в економічних системах.

Найбільш поширеними формами реалізації інтеграційного об'єднання підприємств є їх поєднання у вигляді горизонтальної, вертикальної, діагональної, комбінованої інтеграції, вибір якої залежить від конкретних умов кон'юнктури ринку, галузі, в якій працюють підприємства тощо.

Різні види об'єднань підприємств відносяться до процесу злиттів і поглинань, які характеризуються визначеними цілями і задачами. Злиття – це об'єднання двох корпорацій, за якого виживає одне з підприємств, а інше припиняє своє існування. За злиття поглинаюча компанія перебирає на себе активи та зобов'язання компанії, яка поглинається, така орієнтація значно обмежує можливість створення дієвого механізму управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання.

Статутне злиття відрізняється від злиття, що підкоряється (subsidiary merger), яке характеризує з'єднання двох компаній, коли цільова компанія стає дочірньою чи частиною дочірньої компанії, що входить у материнську структуру. Злиття відрізняється від консоліда-

ції, яка є об'єднанням підприємств, у якому два чи більш самостійних суб'єкти утворюють абсолютно нове підприємство. Компанії, що поєднуються, скасовуються, а замість них функціонує нове підприємство. В цілому термінологія консолідації і злиття може ототожнюватись, хоча розмір підприємств, що поєднуються, тут може мати значення.

Через багатоаспектність явища стратегічної інтеграції потрібно не формулювання єдиного кінцевого її тлумачення, а виділення характерних рис, які відбиватимуть зміни постіндустріального суспільства й дозволитимуть сформулювати механізм управління інтегрованими бізнес-структурами.

В основу виділення таких характерних рис слід покласти семантичний аналіз категорії «інтеграція», яка з погляду теорії систем означає стан зв'язаності окремих диференційованих частин і визначається як внутрішня єдність системи чи механізм об'єднання й пов'язаності її елементів. Сутність будь-якої форми інтеграції полягає в обмеженні свободи дій підприємств через делегування ними частини своїх функцій і прав інтегрованій системній організації. З іншого погляду інтеграцію можна розуміти як процес руху й розвитку певної системи, у якій зростає чисельність і інтенсивність взаємодії елементів, зменшується їх відносна самостійність по відношенню один до одного.

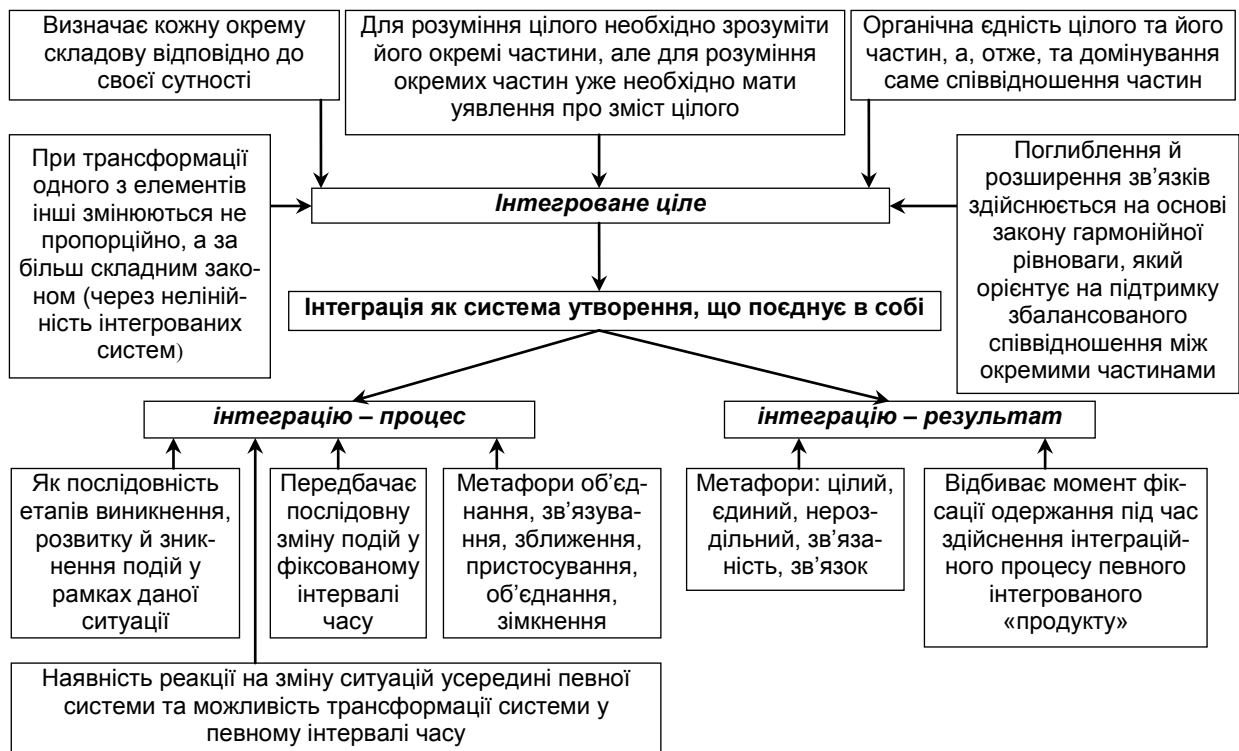


Рис. 1. Триєдиний розгляд категорії «інтеграція»

Поглинання як термін є більш невизначеним і часто застосовується до ворожих угод. Під час оцінювання угод найрозповсюдженішим методом є визначення вартості власного капіталу за рахунок додавання власного і позикового капіталу (довгострокова чи короткострокова заборгованість), а також привілейовані акції, крім коштів. Таким чином, вартість власного капіталу є загальною сумою без по-

зикового капіталу. Покупець – це підприємство з більшою ринковою капіталізацією чи компанія, що випускає акції з метою їхнього обміну на акції іншої компанії в угоді.

Практика підтверджує, що об'єктами більшості успішних поглинань є, як правило, компанії з невисокими економічними показниками. Дослідження показують, що в поглинутих компаніях фактичні норми прибутковості були

відносно низькими протягом декількох років до їхнього приєднання до інших фірм.

Диверсифікованість виробництва, можливість використання надлишкових ресурсів проявляється, коли важливим джерелом позитивної синергії є збільшення диверсифікованості (стосовно запропонованих товарів і послуг, а також і географічно), що знижує загальний ризик операцій і гарантує середній обсяг надходжень. Це є стимулом для злиття компаній, які спеціалізуються в різних галузях. Диверсифікованість допомагає стабі-

лізувати потік доходів, що є вигідним і для працівників компанії, і для постачальників, і для споживачів (через розширення асортименту товарів і послуг, внесених до програми постійних клієнтів).

Враховуючи ознаки інтеграційного процесу (особливо властивість переривчатості) та визначену можливість розгляду інтеграції як процесу, можна сформулювати різні варіанти виділення й реалізації стадій інтеграційного процесу, основні з яких подані на рис. 2.



Рис. 2. Стимули й причини ініціалізації інтеграційних процесів

Початковим пунктом злиття може стати поява в компанії тимчасово вільних ресурсів. Якщо компанія діє в галузі, що знаходиться у стадії зрілості, вона створює великі потоки коштів, але має у своєму розпорядженні незначний вибір привабливих інвестиційних можливостей. Тому часто подібні компанії використовують надлишки коштів, що утвори-

лися, для проведення злиттів або поглинань. Цей мотив може бути пов'язаний з надіями на зміну структури ринків чи галузей, з орієнтацією на доступ до нових важливих ресурсів і технологій.

Отже, система в більшій мірі фіксує об'єкту форму цілого, а інтеграція відбиває процес її отримання. Інтеграція є вищою

формою розвитку взаємозв'язків, а синтез, у свою чергу, можна розглядати як вищу фазу чи підсумок інтеграційних процесів. З погляду економічної системи інтеграцію можна розглядати як об'єднання економічних суб'єктів і розширення зв'язків між ними або як динамічний процес ліквідації дискримінації, створення сприятливих умов для одного з умов здійснення економічної діяльності й поглиблення взаємодії задля більш повного використання ексклюзивних конкурентних переваг і отримання синергетичного ефекту. Безпосередньо ж співробітництво поширюватиметься як на інтегровані процеси (в межах сформованого логістичного ланцюга створення вартості), так і на будь-яку пов'язану з допоміжними процесами діяльність.

Мотив доступу до інформації *know how* оцінюється як ресурс і відіграє велику роль у діяльності компаній. Отримуючи компанію разом із видимими активами, підприємство одержує в своє розпорядження додаткові знання про продукти і ринок. Як правило, нова компанія несе із собою і напрацьовану мережу клієнтів, які пов'язані з нею особистими відносинами. Внутрішньофірмовий стан може як збагатити, так і стати каменем спотикання у спільній діяльності. Тому такими важливими є інтеграційні заходи на всіх стадіях злиття чи поглинання. Невпевненість у майбутньому і ризик бути звільненим призводять до масової флуктуації насамперед найбільш кваліфікованих співробітників і працівників вищої ланки, що легко знаходять нові пропозиції на ринку праці. Нерідко з ними йдуть і великі клієнти.

Початковим пунктом злиття може стати поява в компанії тимчасово вільних ресурсів. Припустимо, вона діє в галузі, що знаходиться в стадії зрілості. Компанія створює великі потоки коштів, але має у своєму розпорядженні незначний вибір привабливих інвестиційних можливостей. Тому часто подібні компанії використовують надлишки коштів, що утворилися, для проведення злиттів або поглинань. Цей мотив може бути пов'язаний із надіями на зміну структури ринків або галузей, з орієнтацією на доступ до нових важливих ресурсів і технологій.

Унаслідок злиття збільшуються активи компанії, що сприяє розширенню масштабів операцій і мобільнішому перерозподілу наявних засобів. Загальносвітова тенденція дерегулювання або лібералізації помітно підсилює прагнення до універсалізації. Успіх організацій у майбутньому головним чином залежить від розширення спектра наданих ними послуг, що, без-сумнівно, потребує консолідації капіталів.

Організація підприємств в інших країнах є важливим способом створення сприятливого ставлення до ТНК, зниження транспортних та інших витрат, завоювання місцевого ринку. Дослідження показують, що переважають дві головні цілі іноземних інвестицій – подолання тарифних бар'єрів і одержання вигод від національної підтримки інвестицій. Деякі ринки для ТНК стратегічно важливі через їх розмір або потенціал, забезпечення постачання необхідної сировини, можливостей залучення низькооплачуваної робочої сили і доступу до високих технологій. Постійна присутність на таких ринках. ТНК може бути важливою, навіть якщо вона не є прибутковою. Для виробників автомобілів і побутової техніки важливим є ринок США. Виробники модного одягу мають вигоди від присутності в країнах, що історично визначають моду, наприклад, у Франції.

Наявність переваг не означає відсутності бар'єрів мобільності для глобальної корпорації. Існує безліч перешкод для досягнення перерахованих вище переваг, і вони можуть заблокувати вихід ТНК у наднаціональну сферу. Навіть якщо сумарні переваги переважають перешкоди, для ряду ТНК конкуренція на глобальному рівні стає неможливою. Деякі перешкоди мають економічний характер і підвищують прямі витрати виходу на глобальний ринок.

Одна з важливих проблем прийняття корпоративних рішень – поєднання стандартизації продукції з вимогами локального ринку та менеджерів. Вона може бути вирішена завдяки створенню спільних підприємств із місцевими фірмами, продажу ліцензій, франчайзингу. Фаза життєвого циклу і пройдені компанією кризи в процесі розвитку становлять важливу

вихідну інформацію для розробки практики прийняття корпоративних рішень. Отже, інтеграцію слід застосовувати таким чином, щоб, з одного боку, повністю реалізувати її стратегічний потенціал, а з іншого – досягти максимальних, збалансованих економічних і технологічних результатів.

Підсумовуючи, можна виділити різні аспекти інтеграційної інтеграції, оскільки в сучасних умовах стратегічна взаємодія фірм є складним процесом формування й коригування взаємних очікувань фірм, який неможливо формалізувати на основі традиційних кількісних методів. Співробітництво, у свою чергу, розглядається як процес вдосконалення через взаємну стриманість і терплячість під час розподілу ресурсів таким чином, що принаймні одна зі сторін виграє й жодна зі сторін не програє порівняно з можливими альтернативними варіантами. Саме співробітництво є необхідним доповненням, яке дозволяє долати обмеженість довгострокових контрактів щодо адаптації й виконання, та є найважливішим інструментом забезпечення безперервності й гнучкості в умовах змін і конфліктів. Оскільки ж головне завдання інтеграції – це упорядкування пріоритетів і пошук розумного компромісу між досить різноманітними вимогами, орієнтацію на співробітництво можна розглядати як альтернативний критерій підвищення ефективності. Разом з тим можна наголосити й на відсутності очевидного способу досягнення означеного компромісу через потребу врахування досить значної множини факторів. Відповідно як дієвий варіант вирішення означеної проблеми можна використовувати квазі-ієрархічні структури, що знаходяться всередині континууму форм інтеграції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Арефьева Е. В. Стратегия и тактика управления производственными системами / Е. В. Арефьева. – Х. : Основа, 1996. – 203 с.
2. Вільямсон Олівер Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / Вільямсон Олівер. – К. : Основи, 2001. – 472 с.
3. Дементьев В. В. Экономика как система власти / В. В. Дементьев // Экономика и право. – 2002. – № 2 (3). – С. 42–47.
4. Демсец Гарольд. Фирма в экономической теории: Тихая революция [Электронный ресурс] / Демсец Гарольд. – Режим доступа : <http://www.ecoman.narod.ru/library/quiet.htm>. – Название с экрана.
5. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Иванов Ю. В. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
6. Истоки. Экономика в контексте истории и культуры // Альманах. – 2004. – № 5. – 584 с.
7. Кизим Н. А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование / Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес-информ, 1999. – 228 с.
8. Коуз Рональд. Фирма, рынок и право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finbook.biz/description.html?prm=89>. – Название с экрана.
9. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский ; под ред. О. Н. Сосковца. – Минск : Армита-Маркетинг : Менеджмент, 2001. – 480 с.
10. Марвел Г. Исключительное дилерство // Вехи экономической мысли / сост. и общ. ред. А. Г. Слуцкий. – С.Пб. : Экономическая школа, 2000. – 488 с.
11. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт Д. ; пер. з англ. І. Дзюби. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
12. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности : в 2 т. / пер. с англ. под ред. Гальперина В. М. и Зенкевича Н. А. – С.Пб. : Экономическая школа, 2000.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [12-е изд.]. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.