

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ф.І. ЕВДОКИМОВ, *д.т.н., професор*,
Н.В. РОЗУМНА, *к.е.н.*,
Донецький національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аналіз теорії і практики планування виробничо-господарської діяльності підприємств дає підставу розділити стратегічне планування на три рівні:

1. Стратегічне корпоративне планування, що розробляється у формі місії компанії на тривалий період, – 3-5 років.

2. Стратегічне планування на рівні бізнес-одиниці, що розробляється на період одного року з подальшим щорічним коректуванням.

3. Оперативне, поточне планування, що розробляється на рівні товару.

В даний час детально розроблена методологія планування на рівні бізнес-одиниці і рівні товару. До методів ухвалення стратегічних рішень слід віднести: модель консалтингової групи Бостона, в основі якої лежить формування частки ринку залежно від життєвого циклу товару, модель Мак-Кинзі, що об'єднує стратегію розвитку підприємства і вибір цільового ринку, модель Портеру, побудовану на підставі конкурентних переваг [1-5].

У основі цих моделей лежить маркетингова стратегія бізнес-одиниці. Проте, маркетингова стратегія – це підсистема стратегії підприємства, обумовленою його місією. Це складова корпоративної стратегії. Одним з напрямів корпоративної стратегії на сучасному етапі є стратегія об'єднання підприємств.

Для багатьох підприємств боротьба за виживання й розвиток в умовах економічної кризи стає найважливішим стратегічним фактором, що обумовлює активність у сфері злиттів і поглинань. Економічна криза більш всього вплинула на розвиток вітчизняних виробників, на фінансову стабільність підприємств чи установ, які мали великі зовнішні запозичення. Для виходу з складного становища, здійснення стратегічного зростання, забезпечення економічної стійкості промисловим підприємствам необхідні додаткові фінансові й матеріальні ресурси, впровадження новітніх технологій і наукових розробок, тому їх об'єднання як по горизонталі, так і по вертикалі надають нові перспективні можливості.

Однією з альтернативних стратегій роз-

витку промислових підприємств, відкриття й використання нових резервів діяльності є інтеграція, яка включає процеси поєднання і установлення взаємозв'язків в організаційній структурі підприємств з метою підвищення рентабельності, розширення сфер діяльності, одержання більшого прибутку, зниження витрат, знаходження стратегічно сильних потенціалів подальшого розвитку, впровадження інвестиційних проектів.

Метою роботи є обґрунтування і розробка моделі стратегічного управління інтеграцією промислових підприємств, на підставі якої проводиться оцінка її економічної ефективності і визначення оптимальної кількості інтегрованих підприємств.

В останній час спостерігається активізація процесів інтеграції підприємств (рис.1.) [6].

В останнє десятиріччя злиття та поглинання підприємств поширилось і в Україні у вигляді утворення різноманітних об'єднань: асоціацій, корпорацій, концернів, консорціумів, товариств, холдингів, фінансово-промислових груп (табл. 1) [7].

Найпоширенішою формою інтеграції підприємств в Україні стали фінансово-промислові групи. За даними Державної податкової інспекції в Україні існує 96 фінансово-промислових груп, найбільш відомі з них – „SCM” – більше 200 підприємств, „Приват” – 86, „ІСД” – близько 100, „Інтерпайп” – 77, „Фінанси і кредит” – 50 [8]. Ефективність функціонування зазначених фінансово-промислових груп свідчить про доцільність інтеграції підприємств різних сфер діяльності. Об'єднання фінансового капіталу банків і промислових підприємств надає багато можливостей розвитку в усіх напрямках.

Посилення інтеграційних процесів в Україні пов'язане з формуванням корпоративних відносин, зміцненням приватної власності й зростанням іноземного інвестування. Це підтверджують дані Антимонопольного комітету України за період з 2002 по 2009рр. (рис.2.) [9]

© Ф.І. Евдокимов, Н.В. Розумна, 2011

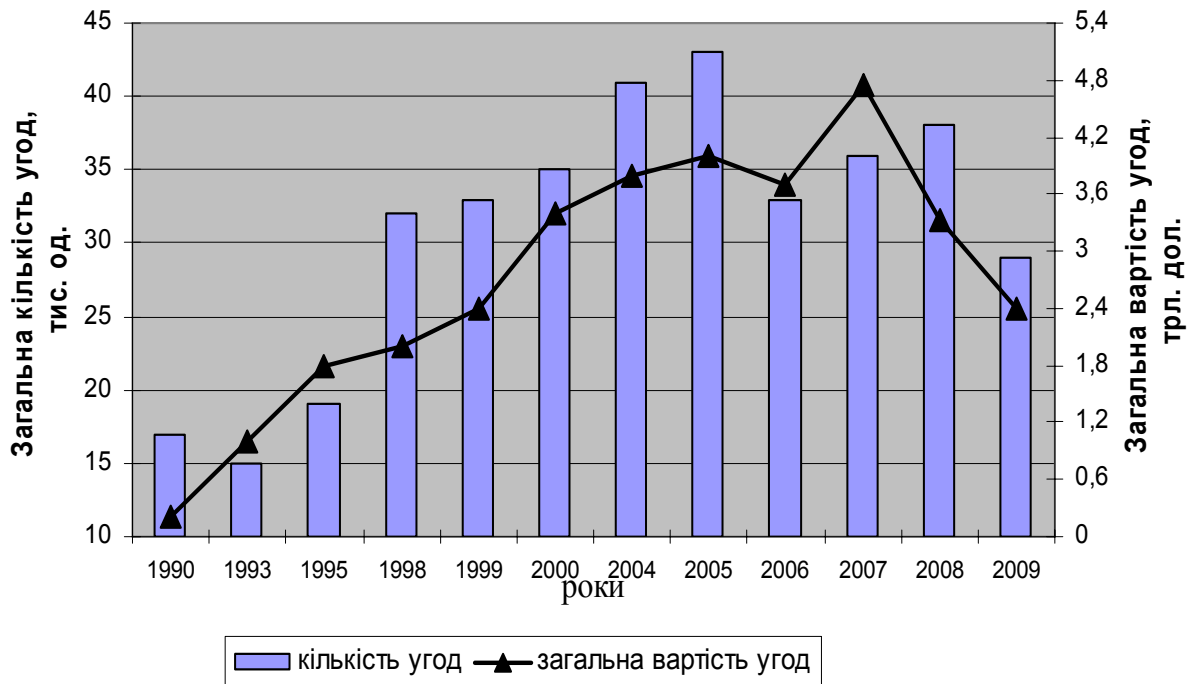


Рис. 1. Світовий ринок злиття і поглинання підприємств

Таблиця 1

Види об'єднань підприємств за галузями економіки на 01.01.2009 р.

Вид об'єднання	Галузі економіки, приведені у відповідність до нової редакції										
	сільське господарство, мисливство, лісове госп	добувна промисловість	переробна промисловість	виробництво та розп. елект-роенергії, газу та води	будівництво	торгівля; ремонт автомобілів та побутової техніки	діяльність готелів та ресторанів	діяльність транспорту та зв'язку	фінансова діяльність	операції з нерухомим, майном, інжиніринг та надання послуг підприємцям	державне управління
Асоціація	122	5	114	4	100	189	14	38	20	1464	114
Корпорація	27	5	74	3	87	158	5	20	18	369	8
Консорціум	1	1	12	0	16	8	0	3	8	30	0
Концерн	15	4	32	2	41	83	4	4	10	130	1
Інші об'єднання юр. осіб	86	2	98	8	103	103	28	24	18	837	19
Всього	251	17	330	17	347	541	51	89	74	2830	142

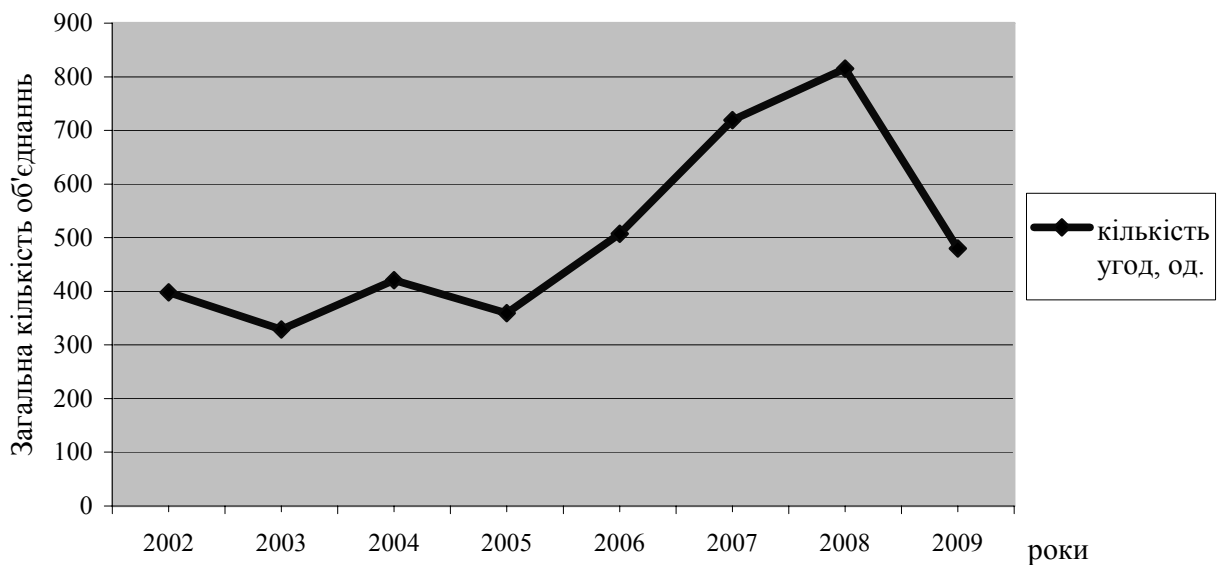


Рис. 2. Створення об'єднань підприємств в Україні

До основних мотивів об'єднань, злиття підприємств відносять: розширення можливостей економічного розвитку, охоплення географічних активів, збільшення частки ринку; обмеження конкуренції; збільшення можливостей для інноваційного розвитку за рахунок злиття капіталів, техніко-технологічної й наукової баз; позитивний вплив ефекту масштабу виробництва. Метою такого процесу є одержання економії шляхом ліквідації дублювання функцій управління (при горизонтальних злиттях); зменшення податків і митних платежів; виникнення синергетичного ефекту.

Теоретичні і практичні проблеми, пов'язані з інтеграційними процесами підприємств різних галузей економіки, досліджувалися у роботах провідних зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Р. Коуза, С.Маєрса, Д.Марчанда, П.Моросини [10-14]. Значний внесок у розвиток підходів до оцінки економічної ефективності об'єднання підприємств внесли вітчизняні вчені: В.А.Забродський, В.В. Дементьєв, Н.А.Кизим, О.Є.Кузьмін, Р.В.Шуляр [15,16].

Детальний аналіз існуючих у міжнародній економіці та в Україні методичних підходів оцінки ефективності інтеграційних процесів свідчить про необхідність їх вдосконалювання. Це обумовлено декількома аспектами:

застосовувані в зарубіжній практиці ме-

тоди оцінки ефективності злиття підприємств не можуть бути використані для вітчизняних підприємств без певного коригування;

процеси інтеграції підприємств почалися в Україні порівняно недавно (близько 10 років), тому вітчизняна наука ще не виробила методології оцінки інтеграції промислових підприємств;

інтегроване підприємство відіграє роль фінансового інвестора, тому необхідно вирішити ряд організаційно-методологічних завдань;

відомі методи оцінки ефективності інвестиційних проектів, засновані на застосуванні методики UNIDO, критеріальними показниками якої є приведена вартість проекту, внутрішня норма рентабельності, строк окупності капітальних вкладень. Однак, при інтеграції підприємств виникає необхідність врахування впливу на економічну ефективність проекту ряду варіативних внутрішніх і зовнішніх факторів, кількість і ширина варіювання яких має значну невизначеність інформації. Все це обумовлює необхідність пошуку нових методичних підходів до оцінки соціально-економічної ефективності об'єднань підприємств.

Процес інтеграції в узагальненому виді можна розглянути у вигляді схеми, яка об'єднує декілька етапів (рис.3).

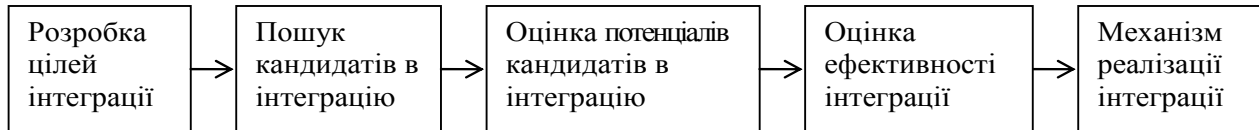


Рис. 3. Схема процесу інтеграції підприємств

Визначення ефективності об'єднання підприємств потребує удосконалення в двох напрямках – комплексної оцінки потенціалу підприємств, що поєднуються, та визначення результатів їх інтеграції.

Об'єднання підприємств є досить складним процесом. У зв'язку з цим оцінка економічного стану кожного з об'єктів, що прийняли рішення змінити свій статус, вимагає глибокого економічного аналізу. Проблеми виникають як у підприємств-ініціаторів інтеграції, так і у претендентів на інтеграцію. Першочерговою задачею є обґрунтування мотиву й цілей інтеграції, оцінки її ефективності. Важливим етапом при розробці інтеграційної політики стає не тільки оцінка потенціалу підприємства, а й відношення персоналу підприємства до цього процесу. Це питання до цього часу ще не поставлено. Значущість стратегічного управління ще є в тому, що це управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяє домагатися конкурентних переваг і в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

В даному дослідженні визначення потенціалу підприємств, які приймають участь у процесі інтеграції, здійснюється у три етапи. На першому етапі визначається методологічна основа, на якій базується оцінка. Для розробки офіційних стандартів і нормативів до складу індикаторів, оцінюючих економічну ефективність злиття й поглинання, включені фактори, визначені «Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації», затвердженим Наказом Міністерства фінансів України від 26 січня 2001 року за №49/121. Додатково в перелік факторів включено показник, який оцінює

ставлення персоналу до об'єднання і інші фактори, які відображають важливі чи особливі відзнаки підприємств окремих галузей.

На другому етапі проводиться декомпозиція відібраних найбільш значущих показників. Індикатори, які оцінюють потенціал підприємства, об'єднані в групи, що найбільш адекватно характеризують стан проблеми оцінки потенціалів підприємства – виробничий, соціально-економічний, ринковий (маркетинговий).

На третьому етапі проводиться визначення значущості обраних складових потенціалу, яке було проведено на підставі анкетування 72 працівників економічних відділів промислових підприємств. Для оцінки сили впливу використовувалися групові показники, поєднувані у сукупність за критеріями пріоритетності методом суміжних матриць.

Всі показники класифіковано на загальні для всіх промислових підприємств і додаткові, які докладаються до списку і відображають специфіку галузі діяльності найбільш детально. По способу виміру критеріальних індексів показники розділені на кількісні й якісні (табл.2).

Кількісні індекси – це коефіцієнти співвідношення витрат окремих видів ресурсів або ефективності їх використання. Якісні індекси засвідчують ступінь наявності цих критеріїв у підприємства і оцінюються через їх вагомість та Булеву константу. Це дає змогу запропонувати математичну модель оцінки показника потенціалів інтегрованих та інтегруючого підприємства, проводити ранжування підприємств, приймаючих участь в процесі об'єднання за допомогою правила Фішберна, поставити підприємства в ієрархічний ряд.

В запропонованому методичному підході потенціал підприємства розраховується за формулою:

$$I_{p_j} = \frac{1}{N_1} \sum_{i=1}^{N_1} \alpha_i (K_i^+ g - K_i^- g) + \frac{1}{N_2} \sum_{m=1}^{N_2} \beta_m (K_m^+ g - K_m^- g) + \frac{1}{N_3} \sum_{k=1}^{N_3} \gamma_k (K_k^+ g - K_k^- g), \quad (1)$$

де $I p_j$ – потенціал підприємства;
 N_1, N_2, N_3 – кількість індикаторів, оцінюючих відповідно потенціали виробничий, соціально-економічний і ринковий;
 $\alpha_i, \beta_m, \gamma_k$ – індекси значимості індикаторів відповідних потенціалів;

K_i^+, K_i^- - коефіцієнти, що збільшують (+) і зменшують (-) величини відповідного потенціалу;
 g – булева змінна, значення якої приймається рівний одиниці, якщо відповідна ознака присутня і нуль у протилежному випадку.

Таблиця 2

Індикатори оцінки потенціалу підприємства*

Найменування показників	Індекс	Нормативне значення	Спосіб виміру	Значимість, частки од.	Ступінь впливу: + збільшує; - зменшує потенціал
1. Показники виробничого потенціалу:				0,17	що зменшує, -
Коефіцієнт зносу основних фондів	K_z	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт відновлення основних виробничих фондів	K_n	немає	кількісний		що зменшує, -
Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів	K_v	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт частки активної частини основних виробничих фондів.	K_a	немає	кількісний		що збільшує, +
Виробнича потужність шахти	$ВП$	немає	якісний		що зменшує, -
Коефіцієнт відношення собівартості до ціни вугілля	$K_c/ц$	немає	кількісний		що збільшує, +
Рівень освоєння виробничої потужності	$Рв.п.$	немає	кількісний		що зменшує, -
2. Показники соціально-економічного потенціалу:				0,5	що збільшує, +
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	> 0,5	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.}$	> 1,0	кількісний		що зменшує, -
Коефіцієнт фінансового лівериджу	$K_{ф.л.}$	немає	кількісний		нейтральний
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{м.к.}$	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт покриття	$K_{п.}$	> 1,0	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.}$	> 0,2	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт фондівдачі	$K_{ф.в.}$	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт трудових ресурсів	$K_{т.р.}$	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	$K_{р.д.}$	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт соціальних інвестицій	$K_{с.і.}$	немає	кількісний		що зменшує, -
Коефіцієнт «залучення колективу»	$K_{з.к.}$	< 0,3	кількісний		що збільшує, +
3. Показники ринкового потенціалу:				0,33	що збільшує, +
Коефіцієнт Альтмана	K_A	$\geq 2,0$	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт частки ринку	$K_{д.р.}$	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт соціальної відповідальності	$K_{с.в.}$	немає	якісний		що збільшує, +
Коефіцієнт конкурентних переваг	$K_{к.п.}$	немає	якісний		що збільшує, +
Коефіцієнт цінового лідерства на ринку	$K_{л.р.}$	немає	якісний		що збільшує, +
Коефіцієнт престижності акцій	$K_{ак.}$	немає	кількісний		що збільшує, +
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{о.к.}$	немає	кількісний		що збільшує, +

* Примітка: До показників, що характеризують потенціал підприємств добувної галузі, додатково віднесені: виробнича потужність шахти, коефіцієнт відношення собівартості до ціни вугілля, рівень освоєння виробничої потужності, промислові запаси.

В укрупнених розрахунках значення статистичних коефіцієнтів на основі проведених досліджень приймаються такими: $\alpha_i = 0,17$; $\beta_m = 0,5$; $\gamma_k = 0,33$; $N_1 = 7$; $N_2 = 11$; $N_3 = 7$.

До запропонованої формули можуть бути внесені обмеження. Наприклад, для вугільної промисловості основним обмеженням буде наявність виробничих запасів вугілля на підприємстві.

Такий методичний підхід дозволяє дати порівняльну кількісну оцінку потенціалу альтернативних підприємств й потенціалу інтегруючого підприємства. Ранжування підприємств за ієрархічною ознакою дозволяє сформулювати ефективну структуру інтеграції.

Оцінку економічної ефективності об'єднання підприємств рекомендується базувати на критерії максимізації величини прибутку або мінімізації витрат (для збиткових підприємств) на основі співвідношення граничних витрат і граничного доходу. Використання даного підходу дає можливість визначення не тільки оптимального за даним критерієм обсягу виробництва, але й для оптимізації виробничих структур, що і є однією із задач інтеграції.

Оптимізація організаційних структур за критерієм рівності граничного доходу граничним витратам ($ГрД = ГрВ$) вимагає більш докладної інформації про одержуваний дохід і про витрати до й після зміни організаційних структур. Це вимагає зміни системи управління й обліку витрат, використання нових форм і нових інформаційних технологій. Детальний алгоритм розрахунку визначення оптимальної кількості об'єднаних підприємств наведено на рис. 4.

Визначення оптимальної кількості підприємств, які увійдуть в об'єднання, виконується в дев'ять етапів.

Слід звернути увагу, що визначення витрат на виконання основних функцій управління необхідних для інтеграції, здійснюється методом функціонально-вартісного аналізу (ФВА). [17] Під витратами розуміються витрати на інтеграційні процеси, яких потребують альтернативні варіанти об'єднань. Метод ФВА дає змогу виявити і сформулювати функції управлінського процесу, оцінити їх важелі, відібрати для аналізу суттєві функції, розробити варіанти розподілу функціональних витрат. Аналіз функцій і можливих варіантів їх вирішення надає можливість розглянути оригіна-

льні варіанти стратегії розвитку підприємства. Найбільш поширеним варіантом аналізу функцій є метод FAST [18], сутність якого зводиться до побудови і аналізу діаграми функцій (функціональної моделі) по зовнішньому виду схожої на мережевий графік. Для правильного розміщення функцій здійснюються тести, відповіді на які формують послідовність їх виконання. Процедура аналізу і класифікація функцій відображена схемою: функція, що аналізується; як виконується функція; чому виконується функція; визначення витрат по функції.

Визначення оптимальної кількості підприємств, які увійдуть в об'єднання, здійснюється аналітично або графічно, на підставі зіставлення рівності граничного доходу граничним витратам. За результатами розрахунків приймається рішення про оптимальну структуру інтеграції, яка забезпечить виконання умови максимізації прибутку або для безприбуткових підприємств – мінімізації витрат.

Встановлено, що такий комплексний аналіз інтеграції дозволяє оцінити ефективність об'єднання підприємств в цілому, спрогнозувати можливі результати і наслідки злиття або поглинання підприємств.

Апробація запропонованого методичного підходу до оцінки економічної ефективності об'єднання промислових підприємств виконувалась на прикладі ДП „Донецька Вугільна Енергетична компанія”, ПП РІА «Макінфо».

Результати апробації запропонованого методичного підходу до оцінки ефективності об'єднання підприємств, що характеризуються різним рівнем економічних показників, показують, що недоречно обмежуватись тільки адміністративною доцільністю. Розрахунки оптимальної кількості шахт, засновані на рівності граничних витрат та граничного доходу, дозволяють робити вибір підприємств, які увійдуть в об'єднання за принципами як максимізації прибутку, так і мінімізації витрат. Даний критерій є досить значним для українських вугледобувних підприємств, адже зниження собівартості вугілля є стратегічно важливим для розвитку галузі.

Проте, як підкреслюється в роботі [19], вирішення економічних проблем процесів інтеграції промислових підприємств в цілому залежить від державної політики, від оптимальної взаємодії держави і регіонів.

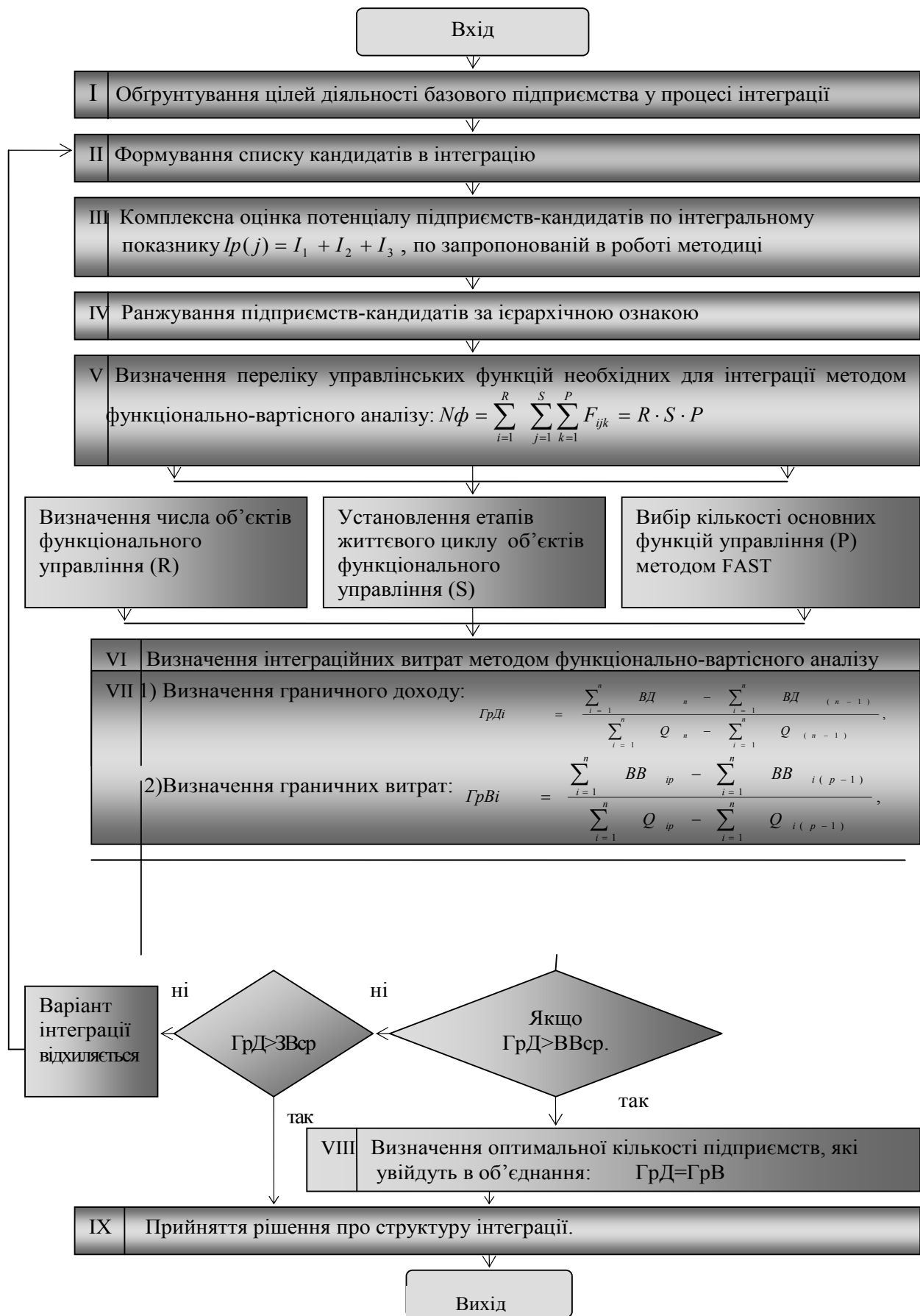


Рис. 4. Блок-схема визначення оптимальної кількості об'єднаних підприємств

Повертаючись до правил стратегії інтеграції, ще раз звернемо увагу на її потенційну суперечливість. Так, орієнтація менеджменту на короткострокові зростання і рентабельність чревата руйнуванням балансу циклів і втратою довгострокової перспективи; занадто широка диверсифікація, спрямована на зменшення ризиків підприємства, здатна придушити і синергізм, і ефективність роботи; вузькоспеціалізований синергізм може вступити в протиріччя з гнучкістю і т.п. З урахуванням цього завдання інтеграції бізнесу постає як завдання впорядкування пріоритетів і пошуку розумного компромісу між достатньо різнорідними вимогами.

Література

1. Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. –М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. –В. 02. –С. 7-8.
2. Naylor, Thomas H. The Corporate Strategy Matrix. New York: Basic Books, 1986.
3. The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business, 2005. – 194 p.
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. – N. Y.: The Free Press, 1998.
5. Porter M. Toward a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal. – 12 (winter 2001).
6. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 26-41.
7. Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) (ДК 009:2005): Збірник. – К., 2009. (надано чинності з 01.04.2006 р.)
8. Репин И. Проверка массового поражения / И. Репин // Бизнес. – 2007. – №27 (754). – С. 18-31.
9. Звіт Антимонопольного комітету України за 2009 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/>.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Эд. Дж. Макдоннелл: пер.с англ. С. Жильцов. – СПб.: Питер, 1999. — 416с. — (Теория и практика менеджмента).
11. Марчанд Д. Оценка, измерение и управление возможностями работы с информацией, людьми и ИТ: до и после слияний и поглощений. Управление комплексными слияниями / Д. Марчанд: пер. с англ. В.О. Шагоян. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Брукс, 2005. – 276 с.
12. Coase R. The Lighthouse in Economics // Journal of Law and Economics. – 1974. – vol. 17, No. 2.
13. Stewart C. Myers 22 «Introduction: A framework for evaluating mergers», Praeger Publishers. – New York, 2006. – P. 633-645.
14. Моросини П. Управление комплексными слияниями / П. Моросини, У. Стеджер: пер. с англ. В.О. Шагоян. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Брукс, 2005. – 276с.
15. Кузьмін О. Економічні проблеми злиття підприємств. / О. Кузьмін, Р. Шуляр // Економіка України. – 2003. – №12, – С. 26-33.
16. Забродский В.А. Развитие крупномасштабных экономико-правовых систем / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Х., Бизнес-Информ, 2000. – 70 с.
17. Надтока Т.Б., Функционально-стоимостный анализ / Т.Б. Надтока, А.Г. Виноградов. – Донецк: ДонНТУ, 2007. – 132 с.
18. Грамп Е.А. Методика FAST: практическое использование в процессе проведения функционально-стоимостного анализа (зарубежный опыт) / Е.А. Грамп, Л.М. Сорокина. – М.: Информэлектро, 1983. – 45 с.
19. Дементьев В.В. Государство и регионы: почему нет согласия (институциональный аспект). – Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – Выпуск 37-1. – 2009. – с.17-24.

Статья поступила в редакцию 10.01.2011