

Олексій В. Баула

**Київський національний університет технологій та дизайну
ИНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СУПРОВІД
У ПЕРІОД РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ**

У статті проаналізовано інтеграційні процеси та їх організаційний супровід у період розвитку компанії. Визначено сутність інтеграційних та консолідаційних процесів, доведено, що ефективність цих процесів обумовлена наявністю відповідних мотивів, зміцнюючих існуючі зв'язки. Обґрунтовано, що на перших трьох етапах розвитку переважають інтеграційні процеси на основі коопераційних зв'язків, договірних стосунків, тоді як завершальні етапи характеризуються жорсткішими формами інтеграції (вертикальними, горизонтальними, диверсифікованими, комбінованими) на основі злиття, поглинання, придбання тощо. Визначено, що в процесі організаційного розвитку компанії можуть втрачати такі позитивні якості малих і середніх фірм, як простоту структури управління, логічність, креативність, гнучкість, ініціативність та універсальність персоналу. Щоб зберегти ці якості, пропонується в процесі організаційного проектування великої компанії передбачити можливість створення гнучких і мобільних формоутворень на базі корпоративної кластеризації учасників інтеграції. Циклічність організаційного розвитку характеризується тим, що дії сукупності чинників, що визначають підйом, з часом вичерпуються, перетворюючись поступово на гальмівний чинник і будучи причиною спаду виробництва. Своєю чергою, спад виробництва виступає каталізатором для майбутнього підйому. За результатами дослідження інтеграційних процесів запропоновано організаційний супровід етапів розвитку компанії у вигляді «дерева цілей», розкрито особливості та умови ефективної реалізації кожної основної мети організаційного розвитку компанії.

Ключові слова: інтеграційні процеси; процеси злиття та поглинання; стратегія; дерево цілей; консолідаційні процеси; кластеризація; кооперація; розвиток; активи підприємства; акціонерний капітал.

Алексей В. Баула

**Киевский национальный университет технологий и дизайна
ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И ИХ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ В ПЕРИОД РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

В статье проанализированы интеграционные процессы и их организационное сопровождение в период развития компании. Определена сущность интеграционных и консолидационных процессов, доказано, что эффективность этих процессов обусловлена наличием соответствующих мотивов, укрепляющих существующие связи. Обосновано, что на первых трех этапах развития преобладают интеграционные процессы на основе кооперационных связей, договорных отношений, тогда как завершающие этапы характеризуются более жесткими формами интеграции (вертикальными, горизонтальными, диверсифицированными, комбинированными) на основе слияний, поглощений, приобретений и др. Определено, что в процессе организационного развития компании могут терять такие положительные качества малых и средних фирм, как простоту структуры управления, логичность, креативность, гибкость, инициативность и универсальность персонала. Чтобы сохранить эти качества, предлагается в процессе организационного проектирования крупной компании предусмотреть возможность создания гибких и мобильных формообразований на базе корпоративной кластеризации

участников интеграции. Цикличность организационного развития характеризуется тем, что действия совокупности факторов, определяющих подъем, со временем иссякают, превращаясь постепенно в тормозящий фактор и являясь причиной спада производства. В свою очередь, спад производства служит катализатором для будущего подъема. По результатам исследования интеграционных процессов предложено организационное сопровождение этапов развития компании в виде «дерева целей», раскрыты особенности и условия эффективной реализации каждой основной цели организационного развития компании.

Ключевые слова: интеграционные процессы; процессы слияния и поглощения; стратегия; дерево целей; консолидационные процессы; кластеризация; кооперация; развитие; активы предприятия; акционерный капитал.

Oleksii V. Baula

Kyiv National University of Technologies and Design

INTEGRATION PROCESSES AND THEIR INSTITUTIONAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF COMPANY DEVELOPMENT PHASES

This paper seeks to analyze integration processes and their organizational support in the context of company development along with revealing the nature and essence of integration and consolidation processes. It has been proved that the efficiency of these processes stems from specific rationale behind existing relationships. The first three development phases evidence the prevalence of integration processes based on cooperation and contractual relationships, whereas the final stages are characterized by more rigid integration forms (vertical, horizontal, diversified, mixed) on the basis of mergers, acquisitions, buyouts, etc. The study revealed that in the process of organizational development a company may lose some of the advantages of small and medium companies, such as the simplicity of organizational structure, management consistency as well as creativity, flexibility, leadership and versatility of personnel. To retain these benefits, in the process of organizational design of a large company it is proposed to provide the ability to create flexible and mobile units through corporate clustering of integration participants. The cyclical nature of organizational development assumes that the cumulative effect of business growth factors gradually fade over time, thus becoming a trigger and a cause of recession. In turn, the recession acts as a catalyst for future recovery. The research findings on integration processes offer organizational support to facilitate the company development phases within the objectives tree framework. Specific features and conditions for effective implementation of each of the major objectives of company organizational development have been identified.

Keywords: integration processes; mergers and acquisitions; strategy; objectives tree; consolidation processes; clustering; cooperation; development; corporate assets; equity capital.

Постановка проблеми. Кожен етап організаційного розвитку має свої обмеження за величиною активів, акціонерного капіталу, чисельності працюючих, фінансового потенціалу, технологічних і інформаційних можливостей. У міру досягнення вказаних граничних величин проявляється дія закону ефективності продуктивності чинників виробництва, що знижується, що може служити індикатором для початку чергового етапу організаційного розвитку компанії.

Проходження стадій організаційного розвитку компаній неможливе без інтеграційних процесів, у тому числі злиття або поглинань (M&A). Тому важливим на сьогоднішньому етапі є дослідження інтеграційних процесів в період розвитку компаній.

Аналіз останніх досліджень. У рамках сучасної теорії організацій численні дослідники виявляють причини зміни організаційних форм, структур. Зокрема, П. Димаджио

і У. Пауэлл вважають, що підприємство існує в «полі» інших підприємств. Під організаційним полем розуміється сукупність організацій, що становлять сферу інституціонального життя фірми [1]. Існуючі в одному «полі» організації в результаті взаємодії стають усе більш однорідними і уніфікованими. Зменшення організаційної різноманітності дослідники пояснюють механізмами примусу з боку зовнішнього середовища (нормативи, законодавство, інструкції і тому подібне), а також внутрішнього тиску з боку працівників, що вимагають уніфікації умов праці, зарплати, кар'єрного росту і тому подібне. Крім того, консалтингові служби також поширюють вдалі організаційні моделі на інші підприємства по всьому світу. Організаційний розвиток компаній враховує широке поширення аутсорсинга, збільшений рівень інформаційних технологій, інтернет-технологій. З'являються системи франчайзингу, мережеві, віртуальні, оболонкові фірми, які характеризуються передачею виробничих функцій спеціалізованим підприємствам, зберігаючи управлінські і маркетингові функції. Великі транснаціональні компанії прагнуть до диверсифікації і диференціації.

Досить глибокі дослідження консолідаційних процесів, виконані компанією А.Т. Kearney на основі 1345 великих угод М&А у світі, дозволяють зрозуміти суть і особливості інтеграції.

Компанії, використовуючи методику А.Т. Kearney, можуть прогнозувати інтеграційні тенденції в галузі і відповідно вибирати сприятливі періоди для досягнення своїх цілей (розвитку компанії або виходу з бізнесу з максимальною вигодою).

Невирішені частини дослідження. Консультанти компанії А.Т. Kearney оцінюють консолідаційні процеси за двома показниками: сукупній долі трьох найбільших компаній в галузі (CR3) і індексу Хіршмана-Херфиндаля, рівному сумі квадратів дольових часток усіх компаній в галузі. Перший характеризує ринкову вагу «великої трійки», другої, – відривши групи лідерів від іншої маси учасників ринку. При мінімальній концентрації учасників індекс Хіршмана-Херфиндаля прагне до нуля, а при максимальній – до 10 тис. Як правило, динаміка інтеграції описується S-образною кривою. У початковій стадії становлення галузі індекс концентрації знаходиться на рівні 10–15%, на стадії активного росту інтеграційні процеси збільшують долю лідерів до 45%, потім концентрація зростає до 60–70%, а на завершальній стадії розвитку галузі питома вага ведучих трьох компаній досягає 90%.

Таким чином, залежно від показників концентрації – CR3 і Хіршмана-Херфиндаля – усі ринки діляться на три групи.

1. Слабоконцентровані галузі: $CR3 < 45\%$, $HHI < 1000$.
2. Ринки з помірною концентрацією: $45\% < CR3 < 70\%$, $1000 < \text{Хіршмана-Херфиндаля} < 2000$.
3. Висококонцентровані галузі: $70\% < CR3 < 100\%$, $2000 < \text{Хіршмана-Херфиндаля} < 10000$.

Складність застосування цих коефіцієнтів, на думку фахівців, полягає у визначенні продуктових і географічних меж ринку, від яких залежать масштаб галузі і доля в ній конкретної компанії.

Виклад основного матеріалу. Інтеграційні процеси відбуваються за наступною технологічною схемою. В результаті появи перспективної і принципово нової технології (наприклад, нанотехнології) виникає новий ринок товарів (наноінструменти, наноприлади, і ін). На новий ринок спрямовуються безліч компаній, здатних повторити і розвинути цей напрям. В результаті виникає галузева сукупність підприємств. У міру розвитку і проходження обов'язкових інвестиційних процесів настає етап економічного зростання, в період якого фрагментований ринок починає консолідуватися на основі інтеграції і з'являються великі гравці ринку з конкурентоспроможними масштабами випуску і високою

внутрішньою ефективністю управління компанією. У цей період активно проводяться процеси M&A. Далі серед нечисленних великих компаній починаються етапи балансів і альянсів, щоб найефективніше використати наявні інновації. Потім від великих компаній відділяються нові бізнеси на основі радикальних нововведень і етапи організаційного розвитку циклічно повторюються на якісно новій основі (технологічною, організаційною, управлінською і тому подібне).

З точки зору антимонопольної політики в сучасній практиці відповідно до вітчизняного законодавства встановлені дві норми ринкових долей для оцінки впливу угод на конкретне середовище: 35 і 65%. Це означає, що, якщо частка ринку підприємства покупця не перевищує 35%, угода M&A дозволяється. Угоди по злиттю з часткою ринку одного з учасників понад 65% відхиляються. У діапазоні 35–65% проводиться спеціальний аналіз кожної угоди.

Еволюція організаційного розвитку досліджуваного науково-промислового бізнесу з урахуванням поставлених стратегічних цілей повинна проходити декілька етапів росту (табл. 1).

Кожен етап відрізняється не лише обсягом продажів, тривалістю етапу, але і величиною капіталізації (чи вартістю компанії), джерелами і об'ємами використовуваних інвестицій, а також формами організації і управління компанією.

В період формування галузі наукомісткі компанії реалізують інноваційний цикл по створенню і освоєнню нової технології і приладів на її основі в малих об'ємах. У цей період підприємства належать до категорії стартап-фірм (start-up firm – початкуюча фірма). На цьому етапі становлення компанії важливим завданням являється забезпечення захисту створюваної інтелектуальної власності у вигляді патентів, ліцензій, клієнтських баз, що утрудняє вихід на ринок іншим претендентам. Вже на цьому етапі досліджуваної компанії пропонується розробити ефективну модель капіталізації компанії.

Модель капіталізації компанії залежить від прийнятої стратегії розвитку, оскільки якщо мета компанії – залишатися інноваційною і займатися тільки розробкою нової продукції з подальшою її передачею (трансфертом) в промислові комплекси для масштабних випусків, то в цьому випадку наукомістке підприємство залишиться на рівні стартап-фірми і ріст його вартості буде обмежений вартістю нематеріальних активів (патентів, ліцензій). Джерелами інвестицій в інноваційні процеси, що виконуються стартап-фірмами, можуть бути гранти, замовники, венчурні фонди і частина власних коштів. Доступ до світових фінансових ресурсів на фондовому ринку практично недоступний через високий рівень транзакційних витрат при вході на ринок цінних паперів.

Якщо стратегічна мета компанії – створення конкурентоспроможного підприємства з помітною долею на світовому ринку, то організаційний розвиток відбувається по етапах, представлених в табл. 1, з відповідною моделлю капіталізації фірми. В цьому випадку вже на етапах початкового і прискореного росту обсягів випуску плануються інтеграційні процеси на основі різних інструментів, у тому числі M&A. В цей період компанія повинна відповідно до прийнятої концепції дотримуватися тактики випереджаючих темпів росту над середнім темпом росту галузі і темпами консолідації галузевих фірм.

Придбання компаній планується здійснювати або на новому географічному (територіальному), або на продуктовому ринку.

Залежно від прийнятої стратегії розвитку концентрація капіталу може здійснюватися на основі вертикальної, горизонтальної, змішаної (конгломерати) інтеграцій і диверсифікації.

Для цілей інтеграції на етапі прискореного росту плануються активне використання емісії цінних паперів різних типів, а також формування портфельних інвестицій на фондовому ринку на виділені для цих цілей тимчасово вільні власні ресурси. У цей же період

здійснюється планомірна підготовка компанії до первинного розміщення (емісії) акцій компанії на фондових ринках (як вітчизняних, так і зарубіжних).

Таблиця 1

Періоди розвитку компанії

Показник	Етапи росту					
	НДДКР	Освоєння і запуск	Початковий ріст	Прискорення росту	Стійкий ріст	Зрілість
Об'єми продажів, млн дол. США	–	≥ 2–10	≥ 20–40	≥ 50–200	≥ 500	≥ 1000
Тривалість етапу, рік	1–3	1–3	1–2	2–3	2–3	3–5
Капіталізація компанії, млн дол. США	0,5–1	4–8	25–30	50–200	≥600	≥1500
Об'єми можливих інвестицій, млн дол. США	1–3	2–4	5–8	5–20	8–150	200–400
Джерела можливих інвестицій	Гранти, субсидії, замовники	Прибуток, замовники, гранти, субсидії	Власні засоби, замовники, корпоративні облигації, субсидії	Власні засоби, корпоративні облигаційні позиції, замовники, додатковий випуск акцій, портфельні інвестиції	Власні засоби, інституціональні інвестори, фондовий ринок	Власні засоби, портфельні інвестори, облигаційні позиції, вторинний ринок цінних паперів, продаж активів
Менеджмент і форми організації	Формування учасників на договірних основах (пули)	Формування мережі дилерів або дистриб'юторів, створення мережі розробників, виробничих організацій з відповідною сертифікацією, розвиток основ корпоративної мережі	Створення компанії, що управляє, формування корпоративних кластерів, створення основ для корпоративної інтеграції, становлення правових форм, формування бренду	Формування корпоративної структури, активне використання аутсорсинга, придбання необхідних компаній, створення основ корпоративної культури, розвиток бренду	Становлення публічної компанії, розширення мережі дилерів, перетворення на маркетингову компанію, розширення фірми на основі аутсорсинга і основної групи власників	Публічна транснаціональна компанія, розвинені дилерські мережі, кластери на основі аутсорсинга, багаторівневий менеджмент

На етапі прискореного росту планується також проведення корпоративної кластеризації на базі вже встановлених договірних зв'язків на попередніх етапах.

Прискоренню процесу кластеризації сприятимуть інвестиції, що притягаються, на основі фінансових інструментів, а також цільові національні програми і прямі іноземні інвестиції.

На стадіях стійкого росту і зрілості компанія зміцнює і розширює ключові напрями своєї діяльності, при цьому з компанії виділяються або продаються непрофільні активи, напрями бізнесу. Число придбань, злиття різко знижується у міру досягнення заданого рівня консолідації. Змінюється стратегія поведінки на ринку. У цей період немає необхідності у випередженні середнього темпу росту ринку і темпів консолідації. Основні пріоритети в період зрілості – підвищення операційної ефективності, доходності компанії, оптимізації мережі постачань.

На етапі зрілості, коли в галузі домінують декілька компаній, компанії в цілях свого подальшого розвитку укладають альянси з вітчизняними і зарубіжними конкурентами або придбавають зарубіжні компанії для розширення географії збуту.

Компанія міняє систему дистрибуції, створює торгові точки на основі дочірніх фірм, кооперується з іншими гравцями на ринку збуту. Процеси консолідації і організаційного розвитку компанії практично завершуються.

Висновки. Інтеграційні процеси здійснюються в досить тривалому тимчасовому періоді і, по суті, є стратегічними. У зв'язку з цим розробляється спеціальна програма розвитку компанії, яка вимагає відповідного організаційного супроводу. В якості такого інструменту для досліджуваного підприємства використовується «дерево цілей», яке є сукупністю ієрархічно пов'язаних цілей, що відбивають причинно-наслідкові зв'язки між елементами «дерева».

Цілі компанії на заданий період виконують спеціальні функції, зокрема:

- визначають напрями діяльності бізнесу;
- концентрують зусилля в конкурентному середовищі;
- зумовлюють дії;
- встановлюють пріоритети завдань бізнесу;
- визначають значущість служб підприємства для кожної мети;
- встановлюють рівні для оцінки результатів.

Цілі повинні відповідати певним вимогам: однозначності, реальності, досяжності (у заданих умовах) і змінності, а також бути зрозумілими виконавцям і деталізованими (по підрозділах, працівниках).

Реальність поставленої мети забезпечується не лише збільшенням виробничої потужності випуску приладів, наноінструментів, але і створенням систем на їх основі, що значно підвищує їх додаткову вартість, а відповідно і товарообіг.

Для досягнення генеральної мети встановлені основні цілі, здійснення яких забезпечить виконання головної мети.

Таким чином, за результатами аналізу встановлених цілей можна зробити висновки про необхідність формування організаційного супроводу усєї сукупності цілей, які включаються в програму розвитку компанії, що у свою чергу вимагає відповідного інформаційного забезпечення і розробки мотиваційного механізму інтеграції.

References

Література

- | | |
|--|--|
| 1. DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (eds.). The New | 1. DiMaggio P. J. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields / P. J. DiMaggio, W. W. Powell // |
|--|--|

- Institutionalism in Organizational Studies. Chicago and London: The University of Chicago Press.
2. Konsolidatsiia po A. T. Kearney [Consolidation by A. T. Kearney]. Retrieved from: <http://antiraider-ustas.blogspot.com/2011/01/t-kearney.html> [in Russian].
3. Chernenko, N.A., Lisnyak, V.O. (2016). Rozvytok spivrobitnytstva Ukrainy ta YeS u sferi innovatsiino-investytsiinoi diialnosti [Development cooperation Ukraine and the EU in innovative investment activity]. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriia: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, 6 (105): 128–135 [in Ukrainian].
4. Nifatova, O.M., Shkoda, M.S. (2017). Aktyvizatsiia polityky innovatsiinoho rozvytku cherez utvorennia innovatsiinykh klasteriv yak formy derzhavno-privatnoho partnerstva [Activation of the policy of innovation development through the formation of innovative clusters as a form of public-private partnership]. Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriia: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2017. – No. 6 (117). – S. 110–120 [in Ukrainian].
5. Shkoda, M. (2016). Methods effectiveness evaluation of investment projects of innovation in public-private partnership / M. Shkoda // Menedzhment – Management. – Вип. 24. – С. 100–114.
6. Gryshchenko, I.M. (2017). Innovative approaches to facilitate the interaction between research, knowledge-intensive business and higher education as a factor of enhancing the education quality. Scientific bulletin of Polissia, No. 1, P. 48–53.
7. Gryshchenko, I.M., Chubukova, O.Y. (2017). Information culture as the basis for efficient talent management. Scientific bulletin of Polissia, No. 4, P. 100–105. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-100-105.
8. Hanushchak-Efimenko, L.M., Kaplun, V.V., Shcherbak, V.G. (2017). Resource-innovative model
- W. W. Powell, P. J. DiMaggio (eds.). The New Institutionalism in Organizational Studies. – Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.
2. Консолидация по А. Т. Kearney [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://antiraider-ustas.blogspot.com/2011/01/t-kearney.html>.
3. Черненко Н. О. Развитие співробітництва України та ЄС у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності / Н. О. Черненко, В. О. Лісняк // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2016. – No 6 (105). – С. 128–135.
4. Ніфатова О. М. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства / О. М. Ніфатова, М. С. Шкода // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2017. – № 6 (117). – С. 110–120.
5. Shkoda M. Methods effectiveness evaluation of investment projects of innovation in public-private partnership / M. Shkoda // Менеджмент – Management. – 2016. – Вип. 24. – С. 100–114.
6. Gryshchenko I. M. Innovative approaches to facilitate the interaction between research, knowledge-intensive business and higher education as a factor of enhancing the education quality / I. M. Gryshchenko // Scientific bulletin of Polissia. – 2017. – No. 1. – P. 48–53.
7. Gryshchenko I. M. Information culture as the basis for efficient talent management / I. M. Gryshchenko, O. Y. Chubukova // Scientific bulletin of Polissia. – 2017. – No. 4. – P. 100–105. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-100-105.
8. Hanushchak-Efimenko L. M. Resource-innovative model of raising university

- | | |
|--|--|
| of raising university autonomy. Scientific bulletin of Polissia, No. 1, P. 61–69. | autonomy / L. M. Hanushchak-Efimenko, V. V. Kaplun, V. G. Shcherbak // Scientific bulletin of Polissia. – 2017. – No. 1. – P. 61–69. |
| 9. Yermoshenko, M.M., Ganushchak-Iefimenko, L.M. (2010). Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpriumstv: monohrafiia [Mechanism of innovation potential development of cluster-united enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian]. | 9. Єрмошенко М. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с. |
| 10. Ganushchak-Yefimenko, L.M. (2013). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriumstv [Conceptual grounds for innovation and investment activities management at industrial enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No. 10, P. 93–98 [in Ukrainian]. | 10. Ганущак-Єфіменко Л. М. Концептуальні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислових підприємств / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2013. – № 10. – С. 93–98. |