

УДК 658.114.5.014.1

Гуцалюк О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та моделювання економічних систем
Класичного приватного університету

ІНТЕГРАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

THE INTEGRATION ASPECTS OF STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT JOINT STOCK COMPANY

АНОТАЦІЯ

Розглянуто зміст та визначено особливості встановлення взаємозв'язків між стратегічними рішеннями та структурно-інтеграційними трансформаціями акціонерного товариства. Узагальнено концептуальні підходи до стратегічного планування інтеграційних аспектів корпоративного розвитку акціонерних товариств. Визначено підходи до проведення структурної декомпозиції акціонерних товариств у складі корпоративного інтеграційного об'єднання. Узагальнено склад об'єктів та запропоновано методичне забезпечення проведення структурної декомпозиції корпоративного інтеграційного об'єднання.

Ключові слова: акціонерне товариство, інтеграція, корпоративне інтеграційне об'єднання, корпоративна стратегія, стратегічне планування.

АННОТАЦИЯ

Рассмотрено содержание и определены особенности установления взаимосвязей между стратегическими решениями и структурно-интеграционными трансформациями акционерного общества. Обобщены концептуальные подходы к стратегическому планированию интеграционных аспектов корпоративного развития акционерных обществ. Определены подходы к проведению структурной декомпозиции акционерных обществ в составе корпоративного интеграционного объединения. Обобщен состав объектов и предложено методическое обеспечение проведения структурной декомпозиции корпоративного интеграционного объединения.

Ключевые слова: акционерное общество, интеграция, корпоративное интеграционное объединение, корпоративная стратегия, стратегическое планирование.

ANNOTATION

The content is considered and the features of the establishing of the linkages between strategic decisions and structural transformations of joint stock company (JSC) is identified in the article. The author overviews conceptual approaches to the strategic planning of the integration aspects of the JSC's corporate development. The approaches to structural decomposition corporations as a part of corporate integration association is determined. The author overviews composition facilities and offers the methodological support of realization structural decomposition of corporate integration association.

Keywords: joint stock company, integration, enterprise integration association, corporate strategy, strategic planning.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розширення масштабів глобалізації системи світового господарства і міжнародних зв'язків, економічна інтеграція, що являє собою глибокий процес структурних перетворень в національних економіках різних країн світу, обумовлює поступове виникнення якісно нового інтегрованого простору соціально-економічних відносин, що надає суб'єктам господарювання вагомій можливості для підвищення ефективності їх діяльності. При цьому роль централь-

них, стрижневих елементів процесу економічної інтеграції відіграють технологічно розвинені галузі та підгалузі економіки або великі промислові кластери, функціонування та розвиток яких переважно базується на основі використання акціонерної (корпоративної) форми організації господарської активності.

Широке поширення застосування корпоративних форм організації підприємницької діяльності при здійсненні інтеграційних процесів пояснюється насамперед характерними особливостями та специфічними характеристиками, притаманними корпораціям, зокрема, пов'язаними із розмежуванням прав власності і функцій управління, свободою передачі прав власності шляхом перепродажу акцій, відсутністю обмежень щодо збільшення капіталу й обсягів операцій тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та методичні підходи щодо стратегічного планування корпоративного інтеграційного розвитку акціонерних товариств розглядалися в працях Р. Акоффа [1], М. Балцер [11], Б. Гарретта [2], В. Горбатова [5], П. Дюссожа [2], Ю. Іванова [3], Ю. Іванова [4], М. Кизима [5], М. Круглова [6], Є. Ленського [7], Б. Люблинського [11], Б. Мільнера [8], А. Пилипенко [3, 9], М. Розена [11], К. Сміта [11], Д. Чорафаса [10], А. Шермана [12] та інших.

Виділення не вирішених раніше частин проблеми. Проте питання стратегічного планування організаційно-економічних та структурних змін, які охоплюють як внутрішнє середовище окремих акціонерних товариств (АТ) – учасників процесу економічної інтеграції, так і корпоративне інтеграційне об'єднання (КІО) в цілому, залишаються недостатньо дослідженими та вимагають подальшого вивчення. Зокрема, така необхідність існує відносно вивчення закономірностей структурної перебудови механізму господарювання КІО та трансформації системи господарських взаємин його учасників із зовнішнім середовищем.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та розробці теоретико-методичних положень щодо об'єктно-орієнтованого моделювання структурної побудови корпоративного інтеграційного об'єднання (акціонерного товариства) на основі

використання критерію диференціації бізнес-процесів та структурних одиниць.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження різних аспектів корпоративної економічної інтеграції як особливого роду форми здійснення розвитку акціонерних товариств, насамперед, передбачає вивчення закономірностей здійснення та природи трансформацій організаційно-економічної побудови окремих АТ або конгломератів корпоративних підприємств. Корпоративна інтеграція при цьому може розглядатися як процес декомпозиції об'єктів, які складають АТ або КІО, що супроводжується зміною міжоб'єктних зв'язків, перетворенням відносин об'єктів із зовнішнім середовищем, введенням в структуру нових об'єктів, ліквідацією об'єктів або реалізацію інших комплексних рішень, що включають в себе одночасне проведення всіх або частини цих змін. Таке штучне обмеження на всі можливі види структурних змін дозволяє виділити особливий тип аналізу, близький за формою до концепції реінжинірингу бізнес-процесів [3, 9, 10, 11], відповідно до якого головним об'єктом дослідження стають зв'язки між об'єктами, характеристики яких вважаються незмінними або підлягають лінійному апроксимуванню. При цьому підвищення ефективності діяльності АТ або КІО досягається шляхом комплексного вирішення, пов'язаного з оптимізованою щодо умов зовнішнього середовища, зміною структурних зв'язків, зростанням або скороченням (аж до ліквідації об'єкта) обсягів виробництва окремих структурних об'єктів, а також доповнення системи новими об'єктами.

Загальною перевагою такого підходу є більш висока практична застосовність, що досягається шляхом спрощення системи розрахунків, оскільки аналіз спочатку передбачає обмежений набір об'єктів з лінійними або близькими до лінійних характеристиками, і, відповідно, обмежений набір зв'язків. Також в значній кількості випадків виключається опора в прийнятті управлінських рішень на так звану систему експертних оцінок, що мають високий рівень суб'єктивності в зведенні до єдиних бальних показників різномірних процесів.

Структурні трансформації, обумовлені протіканням процесу економічної інтеграції, прямо пов'язані з визначенням довгострокових перспектив корпоративного розвитку, розгляд яких здійснюється в межах аналізу і розробки стратегічних планів і прогнозів.

Ключовими концепціями стратегічного планування, використання яких передбачається під час здійснення аналізу корпоративних інтеграційних процесів, є:

- концепція визначення завдання як створення базових критеріїв для визначення та оцінки стратегічних напрямів;
- концепція стратегічних зон господарювання (СЗГ) і стратегічних зон ресурсів (СЗР);
- концепція стратегічних бізнес-одиниць;

- концепція диференціації та інтернаціоналізації і зміни бізнес-портфелю; к
- концепція конкурентного профілю;
- концепція синергізму стратегій об'єднання.

Процес стратегічного планування при цьому може бути у загальному вигляді представлений як послідовність таких дій:

- визначення потреб у стратегічних змінах (якісна діагностика поточного стану АТ або КІО, стану зовнішнього оточення, стану відносин системи «внутрішнє – зовнішнє середовище»);
- формування системи цілей;
- визначення доцільності модифікації бізнес-портфелю КІО (АТ) і конкурентний аналіз;
- оптимізація перспективного бізнес-портфелю КІО (АТ) в заданій системі цілей та обмежень з урахуванням потенційного синергізму, а також розробка конкурентних стратегій в перспективних галузях ведення бізнесу;
- визначення правил, механізмів і планів управління стратегічними перетвореннями (стратегічного менеджменту).

У свою чергу, стратегічний конкурентний аналіз складається із низки етапів, основними з яких є:

- аналіз поточного стану (поточні зони ресурсів і господарювання, профілі стратегічних бізнес-одиниць компанії);
- аналіз потенційно перспективних зон ресурсів і зон господарювання;
- аналіз стратегічних розривів між поточними та перспективними профілями стратегічних бізнес-одиниць КІО (АТ);
- аналіз синергізму стратегій учасників КІО (АТ);
- аналіз обмежень завдання стратегічного планування, пов'язаний із природною обмеженістю доступних для здійснення стратегічного перетворення ресурсів.

Упорядкування та відбір для імплементації до стратегічних планів перспективних напрямків стратегічного розвитку визначається на основі оцінки доцільності диференціації бізнес-портфелю (зміна та/або розширення технологій) або інтернаціоналізації (зміна та (або) розширення географії ринків, тобто процесу, що супроводжується зміною СЗГ), вибору конкурентних стратегій в перспективних СЗГ, спільної оцінки портфельних і конкурентних стратегій з метою вироблення оптимального напрямку розвитку в умовах обмеженості ресурсів, доступних для здійснення стратегічної реорганізації.

Таким чином, важливим завданням структурного аналізу й стратегічного планування діяльності акціонерного товариства та корпоративного інтеграційного об'єднання є визначення методики проведення умовної декомпозиції АТ чи КІО в множину скоординованих або потенційно здатних взаємодіяти із зовнішніми ринками бізнес-одиниць. Специфічність та складність проблеми такого розподілу полягає

в тому, що в концепціях стратегічного планування це питання або не розглядається взагалі (припускається, що такий розподіл є очевидним), або умовна декомпозиція має проводитися виходячи із реальних на момент планування стратегічних зон господарювання й ресурсів для АТ чи КІО в цілому. Такими зонам господарювання відповідають підрозділи АТ чи КІО, які виробляють товари для цих зон господарювання (при цьому, безперечно, існують ситуації, коли декільком зонам господарювання відповідає одна бізнес-одиниця).

Слід відзначити, що такий підхід до визначення бізнес-одиниць лише частково задовольняє потреби стратегічного планування для вітчизняних КІО (АТ), тим більше обмеженість такого підходу характерна для аналізу подальшого визначення інтеграційної стратегії акціонерного товариства або зміни структури корпоративного інтеграційного об'єднання.

Виникнення проблем такого роду пояснюється, насамперед, складним генезисом виникнення національного корпоративного сектору: по-перше, на основі корпоратизації державних підприємств, структура яких була обтяжена розгалуженою інфраструктурою, надмірністю виробничих потужностей, використання яких різко впало у зв'язку з розривом інтеграційних зв'язків у межах колишнього СРСР; по-друге, в умовах масової приватизації значної кількості державних підприємств, придбання яких

новими власниками зумовлювалося, як правило, низькою вартістю цих активів, а не економичною ефективністю включення до певних виробничих ланцюжків. У результаті у більшості випадків вітчизняні АТ та КІО являють собою глибоко вертикально та горизонтально інтегровані утворення, в яких міжоб'єктні зв'язки характеризуються вкрай низьким використанням виробничих потужностей структурних елементів, наявністю надмірно довгих та логістично нераціональних ланцюгів постачань.

Обмеженість поточного підходу до визначення бізнес-одиниць може бути подолана в рамках реалізації підходу, за яким АТ чи КІО розглядається як об'єкт, що здійснює такі операції:

- споживання ресурсів із зовнішнього ринку (до ресурсів відносяться споживані із зовнішнього ринку товари й послуги, матеріальні й нематеріальні активи, людські ресурси);
- перероблення ресурсів у товари;
- продаж товарів на зовнішньому ринку.

При цьому саме АТ чи КІО також може бути представлено як набір скоординованих структурних складників (підрозділів), при чому зв'язки з придбання ресурсів та постачанню товарів таких підрозділів будуть спрямовані як зовні АТ чи КІО (зовнішні ринки ресурсів і товарів), так і в середину, тобто до інших структурних підрозділів. При такому розмежуванні АТ чи КІО на групу об'єктів, що взаємодіють,

Таблиця 1

Об'єкти попередньої умовної декомпозиції корпоративного інтеграційного об'єднання (акціонерного товариства)

Група учасників КІО	Характеристика діяльності учасника КІО (підрозділу АТ)	Метод декомпозиції
Основне виробництво	АТ (підприємства, підрозділи), що залучені до виробництва продукції, яка займає основну частку у створенні продукції АТ чи КІО	Розподіл здійснюється за принципом поточної та очевидної перспективної відповідності виробничих підрозділів незалежним СЗГ
Додаткове виробництво	АТ (підприємства, підрозділи), що виробляють продукцію, частка якої в обороті АТ чи КІО є незначною та не використовується в основному виробництві	Розподіл здійснюється за принципом поточної й очевидної перспективної відповідності виробничих підрозділів незалежним СЗГ
Внутрішньо-виробничі структури, що обслуговують	АТ (підприємства, підрозділи), що виконують ремонтні функції щодо основного та допоміжного виробництва, виробляють продукцію (інструмент, тару тощо), а також транспорт та охорона	Розподіл здійснюється за принципом орієнтації виробництва на умовно-поділені підрозділи основного й додаткового виробництва та/або очевидної наявності незалежних СЗГ
Торговельні та сервісні структури	Торговельна інфраструктура АТ чи КІО, АТ (підприємства, підрозділи), що виконують гарантійний та післягарантійний ремонт продукції. До цих підрозділів також може бути віднесене й складське господарство	Розподіл здійснюється за принципом орієнтації структур на умовно-поділені підрозділи основного та додаткового виробництва та/або очевидної наявності незалежних СЗГ
Комунальне господарство	Великі АТ та КІО зазвичай мають розвинуту комунальну інфраструктуру, яка включає в себе підрозділи, що займаються забезпеченням виробництва теплом, водою, паром, електроенергією тощо	Розподіл здійснюється за принципом орієнтації структур на умовно-поділені підрозділи основного й додаткового виробництва та/або очевидної наявності незалежних СЗГ
Соціальна сфера	Дитячі садки, гуртожитки, санаторії тощо	Розподіл є досить очевидним за типом наданих послуг
Адміністрація АТ або КІО	Оперативне управління, облік, планування, маркетинг і реклама, інженерні розробки тощо	Розподіл здійснюється за функціональною ознакою

інші підрозділи можуть розглядатися як елементи (з урахуванням специфіки їх функціонування) ринку ресурсів і ринку товарів.

У зв'язку із недостатньою розробленістю принципів моделювання структурних параметрів АТ чи КІО для розгляду умовного розподілу на бізнес-одиноці доцільним може бути використання декількох варіантів декомпозиції. Зокрема, можна запропонувати використання наступних підходів: декомпозиція за наявним функціонально-адміністративним розподілом з урахуванням потенційної досяжності ринків ресурсів та товарів; декомпозиція за бізнес-процесами, що здійснюються; декомпозиція за принципом відповідності функціональної та нефункціональної складової споживчої цінності товарів.

Попередня умовна декомпозиція АТ чи КІО в множину бізнес-одиноць може здійснюватися в традиційному порядку (див. табл. 1).

Для більш детального структурного аналізу, якщо попередня умовна декомпозиція АТ чи КІО приводить до відносно великих об'єктів, може бути здійснене додаткове дроблення об'єктів з використанням таких принципів:

– для основного й додаткового виробництва впроваджується умовне виділення технологічних ліній, що залучені у виробництві різних товарних груп продукції (орієнтованих на різні ринки споживання), а якщо основне виробництво орієнтоване на вироблення однієї товарної групи, то, при можливості, виділення таких ділянок технологічного ланцюга, які випускають заготовлену продукцію (наприклад, розподіл на ливарне виробництво, обробку заготовів і складальне виробництво, пакування тощо);

– для торговельного сектора – розподіл на торгівлю, гарантійний ремонт, складські, транспорт, та розподіл торгівлі по групах ринкового споживання;

– для комунального господарства – розподіл по типах ресурсів, що виробляються або обслуговуються.

Як один із варіантів подолання цієї проблеми може бути використаний аналіз участі об'єктів, визначених на першому етапі декомпозиції у бізнес-процесах, що відбуваються реально (концепція реінжинірингу бізнес-процесів – РБП). Основною якісною відмінністю даного підходу є розгляд фактичної участі об'єктів сформованої структури АТ чи КІО в реальних бізнес-процесах, що дає змогу оперувати в аналізі одночасно об'єктами й зв'язками, тобто, присутній більш якісний опис саме системи, а не простої множини елементів. З іншого боку, з'являється можливість опису й моделювання системи, оскільки кількість елементів і зв'язків між ними є обмеженою.

Застосування концепції об'єктно-орієнтованого моделювання АТ чи КІО, що застосовується в реінжинірингу бізнес-процесів, у свою чергу, також, має обмежену застосовність стосовно структурного аналізу, що перед-

бачає можливість здійснення цілеспрямованих стратегічних рішень. Така обмеженість сучасної концепції реінжинірингу для аналізу застосовності й доцільності застосування інтеграції для АТ чи реструктуризації наявної структури КІО виражається в наступному.

1. Визначення різних бізнес-процесів, як набору певних дій, що мають зовнішній вхід і зовнішній вихід найчастіше не дає змоги виділити навіть різні групи товарів (та/або ресурсів) і відповідні їх виробництву бізнес-процеси, спрямовані на різні СЗГ. Це пов'язане з тим, що зовнішні зв'язки, як правило, здійснюються інтегровано, за допомогою інтерфейсних складників КІО (підрозділів АТ). У такий спосіб навіть визначення наявних бізнес-одиноць є досить складним процесом, оскільки виконуваними ними функції принципово нічим не виділяються з набору так званих внутрішніх процесів, або робочих завдань.

2. Застосовувана класифікація об'єктів моделі АТ чи КІО практично обмежується розходженнями між інтерфейсними та всіма іншими об'єктами. Така класифікація важлива, але не достатня для визначення потенційних бізнес-одиноць. Відсутність класифікації приводить до того, що РБП, хоча й правильно вказує на обмеженість адміністративно-функціонального структурування КІО, у результаті під час моделювання бізнесу розглядає самі функціональні підрозділи як об'єкти, що взаємодіють.

3. Головне завдання РБП – оптимізація бізнесу під систему відносин ланцюга замовлення – обробка – постачання, що зумовлює обмеження застосування розроблених інструментів реінжинірингу для стратегічного планування, відповідно до якого передбачається зміна структури АТ чи КІО й зміна складу зовнішніх учасників бізнес-процесів у разі зміни зон подарювання або зон ресурсів.

Як один із підходів до моделювання структури АТ чи КІО може бути запропоновано використання принципу поділу бізнес-процесів та структурних одиниць за ознакою їх спрямованості на задоволення функціональних, комплементарно-функціональних та нефункціональних потреб покупця товарів (послуг), що забезпечуються у межах постачання конкретного товару або групи товарів.

У межах традиційного підходу, категорія «товар» визначається як продукт, що вироблено та спрямовано на задоволення потреб покупця. При цьому, як правило, мається на увазі, що потреба покупця визначається функціональною потребою, тобто забезпеченням життєвих потреб, використанням придбаного товару, як ресурсу для виробництва інших товарів тощо. Такий підхід дає можливість провести ранжування за ієрархією, відповідно до якої певний товар відповідає певній потребі покупця, що перебуває на деякому ієрархічному рівні, який є відносно більшим стосовно інших потреб. Задоволення потреб (придбання товарів) відбу-

вається в напрямі знизу-догори за ієрархічною шкалою. Таким чином, у міру збільшення можливостей покупця в задоволенні своїх потреб і задоволення потреб, що знаходяться в основі ієрархічної піраміди, він купує товари, які відповідають більш високим рівням у шкалі ієрархії потреб.

Поточна ситуація на товарних ринках характеризується насиченістю продукції, яка вироблена із застосуванням технологій, що знаходяться на сталих стадіях життєвого циклу «зростання» або «зрілість», а також високим рівнем конкуренції. При цьому уявлення про чітку відповідність конкретного товару конкретній життєвій потребі, що займає своє відносне місце в ієрархічній піраміді потреб, на нашу думку, є дещо спрощеним. На сьогодні товари, представлені на таких ринках, мають яскраво виражену «комплексну» спрямованість на задоволення всієї групи потреб покупця, що характеризуються як функціональні, так і нефункціональні, причому значення нефункціональних складників задоволення попиту відіграє все більшого значення щодо функціонального.

В умовах насиченого ринку технологій, які перебувають на стадії стійкого росту, диференціювання товару за функціональною ознакою є вкрай обмеженим та часто практично неефективним, а в деяких випадках майже неможливим, оскільки покупець не має інструментів, які б давали змогу визначити реальні розходження у якості функціональної частини товару. Така ситуація зумовлює необхідність зосередження конкурентних стратегій для таких ринків на формуванні й наступному задоволенні комплементарно-функціональних та нефункціональних складників споживчого попиту, куди найчастіше спрямовується більша частина трудових та фінансових витрат корпоративного інтеграційного об'єднання.

На основі визначення «комплексного» задоволення потреб покупця, що відбувається за допомогою придбання товару, тобто одночасної спрямованості процесів продажу на задоволення функціональних, комплементарно-функціональних і нефункціональних потреб, бізнес-процеси, що їм відповідають та включають зовнішні впливи й внутрішньовиробничі процеси, можуть бути поділені за ознаками:

- відповідності різним потребам покупців у процесі придбання товару;
- процеси, що пов'язані з відстеженням змін у зовнішньому середовищі й внутрішній структурі корпоративного інтеграційного об'єднання, плануванням і координацією процесів виробництва всіх компонентів з метою забезпечення їх максимального синергізму в межах наявної для АТ чи КІО системи цілей та обмежень.

Також може бути проведена класифікація об'єктів усередині структури АТ чи КІО за ознакою максимальної частки участі в бізнес-процесах.

Уявлення про різні процеси, що спрямовані на створення й задоволення потреби покупця під час продажу товару можуть бути корисним під час розробки портфельної стратегії КІО. Диверсифікованість бізнесу легше всього (з відносно мінімальними витратами та відносно високим рівнем правдивості прогнозу) досягається у разі збереження у векторі росту двох або хоча б однієї з його ординат (технологія, географічний розподіл, тип споживчого попиту).

Бізнес-процеси, які спрямовані на створення й задоволення нефункціональних або комплементарно-функціональних компонентів споживчого попиту товарів, є, з одного боку, найбільш універсальною й витратною частиною стосовно значної частини ринків, а з іншого – найбільшою мірою відповідають ординаті вектора росту – «тип споживчого попиту». Таким чином, за портфельною диверсифікованістю та/або інтернаціоналізацією, такі бізнес-процеси й об'єкти компанії можуть бути найбільш універсальним складником як до товарів, що вироблені із застосуванням зовсім різних технологій, так і до особливостей географічного розміщення ринку споживання (стратегічної зони господарювання).

Для АТ чи КІО з управлінням підприємницького типу, які спрямовані на постійне зростання, розвиток об'єктів, що відіграють основну роль у бізнес-процесах, пов'язаних із розвитком і задоволенням нефункціональних і комплементарно-функціональних потреб покупця, може здійснюватися переважними темпами щодо об'єктів, пов'язаних із задоволенням функціональних потреб. Такий підхід забезпечує високу стратегічну гнучкість, для реалізації якої необхідно певні вимоги до об'єктів, що обслуговують нефункціональні потреби. Нефункціональні компоненти повинні бути максимально універсальними. Таким чином, перевага віддається рекламі та підтримці іміджу суб'єкту господарювання, її технології, торговельній марці, системі роботи із споживачами тощо, а не самому конкретному товару.

На сьогодні такі бізнес-процеси все більше уособлюються та виникають специфічні ринки, які значною мірою можуть розглядатися як ті, що спрямовані на задоволення нефункціональних потреб (рекламний бізнес, PR, консалтинг, фірмова торгівля тощо). Високі темпи розвитку та постійна поява нових типів потреб, що обслуговуються такими ринками, дає змогу розглядати потенційну самостійність (в межах КІО) структурних об'єктів корпоративного інтеграційного об'єднання, що обслуговують відповідні процеси. У випадку, якщо відповідний ринок формально відсутній, або зовнішнє придбання таких товарів і послуг неможливе, або невигідне (наприклад, через значні трансакційні витрати), то здійснення відповідного бізнес-процесу необхідно зосередити в середині КІО (наприклад, у частині створення іміджу самого КІО в купівель-

ному середовищі). При цьому до інтеграційної стратегії КІО необхідно ввести етап включення такого підрозділу до складу КІО, який буде здійснювати зазначені бізнес-процеси.

Розгляд бізнес-процесів з точки зору виробництва нефункціональних або комплементарно-функціональних компонентів товару може стати особливим для визначення перспективних зон господарювання, досягнення яких необхідно враховувати під час формування інтеграційної стратегії. За наявності в акціонерному товаристві чи корпоративному інтеграційному об'єднанні конкурентоздатних підрозділів, діяльність яких спрямована на задоволення нефункціональних потреб покупця, підрозділи, що виробляють сам товар, можуть бути відносно легко заміщені шляхом придбання компанії-виробника або придбання виробничих ліній.

Висновки. Структурні трансформації, зумовлені протіканням процесу економічної інтеграції, прямо пов'язані з визначенням довгострокових перспектив корпоративного розвитку, розгляд яких здійснюється в межах аналізу та розробки стратегічних планів і прогнозів. Важливим завданням структурного аналізу й стратегічного планування діяльності акціонерного товариства та корпоративного інтеграційного об'єднання є визначення методики проведення умовної декомпозиції АТ чи КІО скоординованих або потенційно здатних взаємодіяти із зовнішніми ринками бізнес-одиниць.

З метою визначення потенційної структури бізнес-одиниць запропоновано використання принципів моделювання, реалізованих у межах концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Такий підхід передбачає проведення аналізу реальних бізнес-процесів, в яких бере участь КІО (АТ) і внутрішніх процесів, пов'язаних із забезпеченням бізнес-процесів всередині цього суб'єкту господарювання. У межах аналізу внутрішніх і зовнішніх процесів пропонується провести їх додатковий розподіл за принципом відповідності функціональним, комплементарно-функціональним і нефункціональним потребам клієнтів, формування і задоволення яких (тобто потреб) відбувається за допомогою діяльності корпоративного об'єднання. Такий поділ потреб дає можливість виділити на рівні підприємства групи відповідних зовнішніх і внутрішніх процесів та об'єктів, спрямованих на ті чи інші процеси, що для багатьох товарних груп можуть розглядатися як базові, під час аналізу

можливості портфельної диверсифікації, тобто фактично бути головними складовими частинами потенційних бізнес-одиниць у диверсифікованих зонах господарювання. Декомпозиція бізнес-одиниць при цьому має розглядатися як природний процес адаптації корпоративного інтеграційного утворення до умов зовнішнього середовища.

Напрями подальших досліджень у цій сфері пов'язані з обґрунтуванням критеріїв економічної ефективності структурних змін у контексті здійснення корпоративних інтеграційних процесів та з подальшим розвитком методичних підходів до розробки та реалізації структурних рішень для вирішення конфлікту цілей стратегічних груп впливу в КІО.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
3. Иванов Ю. Интеграция субъектов господарювання як фактор забезпечення їх конкурентоспроможності / Ю. Иванов, А. Пилипенко // Теоретичні та практичні питання економіки : збірник наукових праць. – К. : Київський університет, 2008. – № 15. – С. 113–120.
4. Иванов Ю. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
5. Кизим Н. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира : [монография] / Н. Кизим, В. Горбатов. – Х. : ИНЖЕК, 2005. – 216 с.
6. Круглов М. Стратегическое управление компанией / М. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
7. Ленский Е. Корпоративный бизнес / Т/ Ленский ; под ред. О. Сосковца. – Минск : Армида-Маркетинг, 2001. – 480 с.
8. Мильнер Б. Теория организации : [учебник] / Б. Мильнер 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
9. Пилипенко А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : [монографія] / А. Пилипенко. – Х. : ИНЖЕК, 2007. – 380 с.
10. Chorafas D. Enterprise architecture and new generation information systems / D. Chorafas. – London : St. Luchie Press, 2002. – 282 p.
11. Rosen M. Applied SOA. Service-oriented architecture and design strategies / M. Rosen, B. Lublinsky, K. Smith, M. Balcer. – Greenwich : Wiley Publishing, Inc., 2008. – 600 p.
12. Sherman A. Mergers and acquisitions from A to Z: strategic and practical guidance for small- and middle-market buyers and sellers / A. Sherman. – AMACOM, 1998. – 272 p.