

ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

*ВІТКОВСЬКИЙ Ю.П., К.Е.Н.,
ЄРШОВА О.О., АСПІРАНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Інтеграційні процеси набирають силу з появою активних фірм, що мають ринкову владу. Якщо на ринку підприємств відбувається консолідація активів, то це означає, що йде процес їх інтеграції.

Купівля компанії на ринку є не що інше, як придбання активів у вигляді готової фірми. Проте такі угоди, що відбуваються, спричиняють за собою, передусім, зміну власника або встановлення контролю над власністю. Інтегрувати активи таким чином, щоб встановити контроль над власністю – питання актуальне та не із простих, і по суті не означає, що інтеграційний процес завершився на стадії придбання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Схема управління інтеграційними бізнес-процесами ґрунтується на концептуальних розробках таких учених, як В. Гофман [11], В. Фельдман [8], Ш. Фрімен [9], М. Портер [12], Г. Хакен [7] та інші. Їхні праці покладені в методологічну основу виконання даного дослідження, а запропоновані в статті вектори злиття та поглинання як напрямку розвитку бізнес-процесів можна розглядати як продовження наукових розробок даних учених-економістів.

Формування цілей статті. Метою статті є узагальнення й розвиток методичних основ управління та розвитку процесів злиття або поглинання на вітчизняному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідеї про переваги мережевої організації бізнесу в промисловості виникли досить давно. Більшість контрактів полягають регіональними фірмами з одними і тими ж постачальниками і споживачами. Така постійність стихійно формує коло взаємозв'язаних підприємств-партнерів, що працюють в місцевих ланцюжках.

У міжнародній практиці є приклади цілеспрямованого формування таких ланцюжків, які дістали назву кластерів підприємств.

Активна фірма здатна організувати ефективне управління всіма бізнес-процесами, що забезпечує повний контроль над інтегрованою галузевою структурою внаслідок того, що їй підвладне використання складних управлінських підходів як над власністю, так і над поведінкою підрозділів, що входять в неї. За допомогою організованого менеджменту можна здійснювати досить повний контроль і за відсутності його юридичного оформлення над власністю фірм, що увійшли до інтегрованої структури. Це іноді досягається, наприклад, за допомогою укладення договорів, що містять вертикальні обмеження. В результаті одна компанія встановлює контроль над поведінкою іншої, юридично незалежної фірми. В цьому випадку ринкова влада активної фірми значною мірою витісняє механізм ринкового розподілу ресурсів на цій ділянці галузевого ринку. Юридично незалежні компанії, в статутному капіталі яких може і взагалі не бути долі акцій, належній активній фірмі, добровільно погоджуються на здійснення контролю над їх поведінкою на ринку. На наш погляд, традиційні теорії про створення цінності, що пояснюють суть M&A (англ. mergers and acquisitions, злиття та поглинання), мають три основні недоліки, і тому непридатні для того, щоб керівники могли спиратися на них у своєму прагненні до успішнішої реалізації M&A. Недоліками є:

- акцент на досягненні окремих, а не постійних стратегічних переваг для компаній, що об'єднуються;
- недостатність знань, що визначають створення цінності для акціонерів компаній, що об'єднуються;
- відсутність уваги до етапу реалізації, що настає після укладення оборудки про злиття або поглинання.

Цінність злиття або поглинання для акціонерів компаній, що об'єднуються, є наслідком або створення міцнішого структурного взаємозв'язку, або позитивного потенціалу синергії між компаніями, що об'єднуються, а отже, й удосконалення вже існуючих бізнес-процесів в результаті такого M&A. З одного боку, вважається, що зміцнення структурного взаємозв'язку між компаніями, що об'єднуються, виникає завдяки окремим, юридично заснованим контрактам, згідно з якими права власності розподіляються так, щоб витіснити ринкову організацію, тобто з метою створення горизонтально або вертикально інтегрованих структур постачальник-клієнт-конкурент або конгломератних груп [7]. Проте законні контракти навряд чи можуть охоплювати усі характерні особливості

внутрішньої структури компанії, такі як обмін знаннями, навчання або розвиток бізнес-процесів компанії. Компанія є чимось набагато більшим, ніж просто сукупність контрактів, а M&A є набагато складнішими заходами, ніж може здатися, виходячи з формулювання контракту.

Традиційні теорії про створення цінності при злитті і поглинаннях, як правило, приділяють недостатньо уваги етапу, що настає після укладення оборудки про злиття або поглинання, етапу реалізації. Згідно з цими теоріями, підхід до осмислення етапу реалізації після злиття або поглинання зазвичай заснований на первинних поняттях, що мають певні назви, такі як «абсорбція», «асиміляція» і «інтеграція» [7].

Абсорбція, або асиміляція, як правило, має місце, якщо мета компанії-покупця полягає в консолідації певних активів компанії-об'єкту поглинання у власному корпоративному просторі. Інтеграція зазвичай здійснюється, якщо метою злиття або поглинання є створення третьої, абсолютно нової компанії або спільне використання усіх без виключення переваг обох компаній, що об'єднуються [8]. Далі, згідно з постулатами традиційних теорій, на етапі реалізації абсорбції/асиміляції наявна організаційна культура компанії-об'єкту поглинання не має особливого значення для компанії-покупця. Методи інтеграції, навпаки, на етапі реалізації злиття або поглинання, як правило, припускають створення абсолютно нової загальної культури або збереження індивідуальних корпоративних стилів кожної компанії і спільне використання створених переваг [8].

Таким чином, компанії отримують і зберігають конкурентну перевагу шляхом перетворення соціальних знань в економічно значимі продукти і послуги, які надалі імплементуються у загальну систему бізнес-процесів фірми після злиття/поглинання. В даному випадку поняття «перетворення» відноситься не лише до передачі вже існуючого досвіду, але і до способів навчання і створення нових знань усередині соціального середовища об'єднаної компанії.

Ще важливіше те, що будь-яка компанія повинна створити загальну сукупність організаційних знань для того, щоб описане перетворення було безперервним, ефективним і раціональним. Іншими словами, потрібний загальний запас організаційних знань, оскільки саме вони, незалежно від існуючих усередині компанії організаційних і культурних меж, забезпечують раціональне і ефективне перетворення критично важливих ресурсів в цінні продукти і послуги.

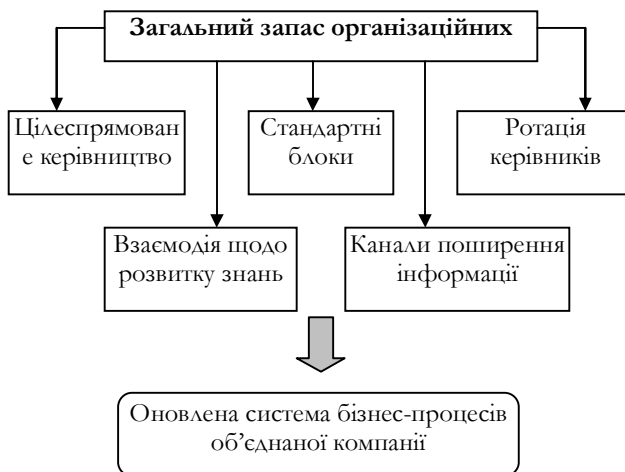


Рис. 1. Ключові можливості реалізації загального запасу організаційних знань об'єднаної компанії

Згідно з результатами дослідження, загальний запас організаційних знань складається з п'яти ключових можливостей реалізації (рис. 1):

– Цілеспрямоване керівництво – яким чином компанії вдається притягувати, розвивати, мотивувати і утримувати керівників, що відіграють ключову роль в компанії, або «глобальних менеджерів», і в якому ступені можливе управління ними в якості дійсно глобальної, відкритої, з точки зору культури, і згуртованої групи.

– «Стандартні блоки» – здатність компанії розвивати серед глобальних менеджерів загальні напрями організаційної політики і методи, включаючи такі елементи, як спільну мову, вживану в компанії, сукупність загальних ділових цінностей, загальні схеми глобального розвитку кар'єри, спільність підходів до внутрішньої звітності і оцінки результатів діяльності.

– Канали поширення інформації – сукупність стандартних взаємодій по поширенню інформації, спрямованих на розвиток загальних ділових цінностей в групі глобальних менеджерів компанії.

– Взаємодію щодо розвитку знань – сукупність стандартних взаємодій з метою спільного використання існуючих знань і створення нових, незалежно від культурних, організаційних і функціональних меж усередині компанії.

– Ротація керівників – політика репатріації і експатріації усередині компанії.

З цих п'яти ключових можливостей реалізації, разом узятих, формується основна сполучна тканина компанії, її «інноваційна корпоративна культура», яка має «пронизувати» всі наявні бізнес-процеси організації. Ця культура у свою чергу є тим чинником, який дозволяє компанії під час управління бізнес-процесами постійно інтегрувати найважливіші знання та ресурси, ліквідовуючи культурні, організаційні і функціональні межі, а також перетворювати ці знання і ресурси в продукти й послуги високої якості. Важливо те, що взаємодія усіх п'яти можливостей реалізації роблять істотний вплив на конкурентоспроможність компанії[3]. Іншими словами, компанії, що сформували «інноваційну корпоративну культуру» працюють значно краще, ніж їх конкуренти. Отже, існує позитивна взаємозалежність між сформованою «інноваційною корпоративною культурою» і здатністю компанії створювати цінність для зацікавлених осіб.

Сформована «корпоративна культура» об'єднаних компаній, очевидно, має бути міцнішою, ніж організаційна чи корпоративна, на зміну якої вона приходить: компанії, повинні показувати більш високі результати господарської діяльності і створювати більшу цінність у порівнянні з тим, чого кожна з них могла б досягнути самостійно.

Процес створення «корпоративної культури» приймає абсолютно різні форми і відрізняється за своїм змістом залежно від типу здійснюваного злиття або поглинання. Якщо має місце злиття рівних (чи придбання компанії, яка стане доповненням до компанії-покупця і має приблизно такі ж розміри), сформована «інноваційна корпоративна культура» може полягати як в поєднанні елементів обох компаній, що об'єднуються, так і в заміні деяких з них на абсолютно нові [3].

У випадку з консолідаційними поглинаннями було б справедливо враховувати, що створювана «корпоративна культура» багато в чому є новою для компанії, що поглинається. Ця нова структура по усіх найважливіших аспектах зазвичай нагадує «організаційну чи корпоративну культуру» компанії-покупця. Проте, це не означає, що формування «корпоративної культури» усередині компанії-об'єкту поглинання, треба вважати однонаправленим процесом, яким керують ті, що виключно управляють інтеграцією з боку компанії-покупця. Як вже відзначалося, найуспішнішими покупцями з метою консолідації незмінно виявлялися компанії, що

мають якості цілеспрямованого керівництва на основі таких цінностей, як виняткова відкритість та фінансова прозорість. Саме це більшою мірою, надає компаніям-покупцям можливість сформувати і апробувати «корпоративну культуру» в організаційну структуру придбанної компанії.

Якщо історія керівництва потенційних учасників угод про М&А відрізняється, і не базується на вказаних цінностях, це може вказувати на потребу в проведенні серйозних змін[3].

Висновки. Підсумовуючи, вищезазначене, варто зауважити, що керівники процесу інтеграції після злиття або поглинання повинні уміти оцінювати міцність поступово сформованої «корпоративної культури», а також її вплив на загальний вектор управління бізнес-процесами, щоб сприймати міру успіху, досягнутого в реалізації М&А. Результати дослідження показують, що керівники процесів інтеграції після злиття або поглинання в основному цікавляться оцінкою результатів традиційної синергії, зазвичай сформованої з одноразових ініціатив по зниженню витрат і т. ін., і лише в дуже небагатьох випадках вони звертають увагу на елементи «інноваційної корпоративної культури». Навіть визнаючи ці елементи критично важливими, керівники процесу інтеграції нерідко страждають від недоліку знань або від невміння оцінювати їх за допомогою явних систематичних методів.

Отже, процеси інтеграції М&А як одні з векторів розвитку бізнес-процесів компанії необхідно розглядати як безперервні, а не як разові заходи для вітчизняних компаній. Увага має бути зосереджена на механізмах інтеграції знань, сприяючих створенню цінності, і на можливості впровадження таких механізмів після укладення оборудки про злиття або поглинання. Крім того, слід направити зусилля безпосередньо на створення «інноваційної корпоративної культури» між компаніями, що об'єднуються, що в кінцевому випадку повинно поліпшити загальний «клімат» управління й бізнес процесами як такими.

Література.

1. **Биконя С.** Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] / **С. Биконя** // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?id=266>

2. **Гончарова Н.П.** Теоретико-методические аспекты формирования инновационной политики / **Н.П. Гончарова** // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 62-73.

3. **Ілляшенко С.М.** Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві: у 3 т. / **С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна:** збірка тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку». – Мажівка : Мажівський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – Т. 3. – С. 69-72.

4. **Anita M.M., McGahon A.** Competition, Strategy and Business Performance // Calif. Manag. Review. – 1999. – № 3.

5. **Angwin D.** Merger and acquisitions across European borders national perspectives on reacquisition due diligence and the use of professional advisers, 2001 Journal of World business 36(1), pp. 32-57.

6. **Ashkenas R.N.** Integration managers special leaders for special times Harvard Business Review November-December 2000, pp. 108-116.

7. **Ashkenas R.N.** Making the deal real how GE Capital integrates acquisitions Harvard Business Review January-February 2000, pp. 165-178.

8. **Denison D.** Diagnosing organizational cultures validating a model and method IMD Working paper 2009 Lausanne IMD.

9. **Kay I.T.** The people problems in mergers MCKINSEY QUARTERLY 4/2009, pp. 29-37.

References.

1. **Bykonіa C.** (2006). Innovatsiyна kultura – umova realizatsiyи innovatsiyної polityky [Innovation culture is a condition for implementing innovation policy]. *Personal – Personnel*, No 4. Retrieved from <http://personal.in.ua/article.php?id=266>. [in Ukrainian].

2. **Honcharova N.P.** (2008). Teoretiko-metodicheskiye aspekty formirovaniya innovatsionnoy politiki [Theoretical and methodological aspects of innovation policy's formation]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, No 4, pp. 62-73 [in Russian].

3. **Ilyashenko S.M., Shypulina Yu.S.** (2010). Rol innovatsiyної kultury u formuvanni innovatsiyно-spryyatlyvoho seredovyshcha na pidpryyemstvi [The role of innovation culture in the formation of innovation-friendly environment at the enterprise]. *Economics and Finance in a Globalizing Environment: Experience, Trends and Development Prospects: zbirka tez dopovidey II mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyи – Collection of Abstracts of the II International scientific-practical Conference.* (Vol. 3). (pp. 69-72). Mажivka: Mажivskiy ekonomiko-humanitarnyy instytut [in Ukrainian].

4. **Anita M.M., McGahon A.** (1999). Competition, Strategy and Business Performance. Calif. Manag. Review, No 3 [in English].

5. **Angwin D.** (2001). Merger and acquisitions across European borders national perspectives on reacquisition due diligence and the use of professional advisers, Journal of World business, 36(1), pp. 32-57 [in English].

6. **Ashkenas R.N.** (2000). Integration managers special leaders for special times Harvard Business Review November-December, pp. 108-116 [in English].

7. **Ashkenas R.N.** (2000). Making the deal real how GE Capital integrates acquisitions Harvard Business Review January-February, pp. 165-178 [in English].

8. **Denison D.** (2009). Diagnosing organizational cultures validating a model and method IMD Working paper Lausanne IMD [in English].

9. **Kay I.T.** (2009). The people problems in mergers MCKINSEY QUARTERLY, 4, pp. 29-37 [in English].

Анотація.

Вітковський Ю.П., Ершова О.О. Інтеграція як вектор розвитку бізнес-процесів компанії.

В статті представлено результати досліджень щодо аналізу процесу інтеграції злиття і поглинання, зокрема, створення цінності в компанії, перетворення організаційної культури в нову корпоративну та удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: *інтеграційний процес, вертикальна інтеграція, консолідація активів, транзакційні витрати, бізнес-процеси.*

Аннотация.

Витковский Ю.П., Ершова А.А. Интеграция как вектор развития бизнес-процессов компании.

В статье представлены результаты исследований по анализу процесса интеграции слияния и поглощения, в частности, создание ценности в компании, преобразования организационной культуры в новую корпоративную и усовершенствование бизнес-процессов предприятия.

Ключевые слова: *интеграционный процесс, вертикальная интеграция, консолидация активов, транзакционные издержки, бизнес-процессы.*

Abstract.

Witkowski Yu.P., Ershova O.O. Integration as a vector of development of business processes of the company.

The article presents the results of research on the analysis of the process of integration of mergers and acquisitions, in particular, the creation of value in the company, the transformation of organizational culture into a new corporate and improving business processes of the enterprise.

Key words: *integration process, vertical integration, consolidation of assets, transaction costs, business processes.*