

УДК 334.758

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОВЕДЕННЯ ТА ОЦІНКИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В. Б. Базилюк, І. Р. Безпалько, Т. В. Скарбарчук

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79061, Україна*

Наведено і узагальнено теоретико-методологічні основи із розробки і реалізації бізнес-проектів щодо об'єднання підприємств та розглянуто найбільш застосовувані підходи з позицій оцінки інтеграційної взаємодії. Досліджено концептуальні засади та підходи видів інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання у процесі формування об'єднань підприємств. Окреслено основні прояви синергії, що дало змогу визначити джерела виникнення синергетичного ефекту та визначити умови його реалізації. Наведено власне бачення процесу інтеграції економічних суб'єктів за допомогою структурно-логічної моделі, яка дає можливість оцінити вигоду від отримання синергетичного ефекту з урахуванням переваг і цілей формування об'єднання підприємств. Сформована методика оцінки ґрунтується на виокремленні основних напрямів отримання ефекту синергії за допомогою формалізації трьох основних напрямів отримання синергетичних ефектів: операційного, фінансового та інвестиційного.

Ключові слова: інтеграція, об'єднання підприємств, оцінка взаємодії, синергетичний ефект, операційна синергія, фінансова синергія, інвестиційна синергія.

Постановка проблеми. У сучасних умовах суб'єкти господарювання перебувають у динамічному інституційному середовищі, що визначає характер відносин та зав'язків між ними та зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів їх взаємодії. Через посилення глобалізації успіх стратегічних перетворень в економічних системах залежить від ступеня та рівня розвитку їхньої інтеграційної взаємодії.

Надійна модель процесу проведення та оцінки інтеграції підприємств має містити узгоджену систему цілей, критеріїв, етапів і ґрунтуватись на конкретних правилах фінансової, інформаційної, технологічної та інших видів взаємодії учасників системи між собою та зовнішнім середовищем.

Нерозвинутість науково-методичних підходів щодо процесу проведення інтеграції підприємств та оцінки ступеня досягнення цілей інтеграційної взаємодії економічних суб'єктів і зумовлюють актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню інтеграції бізнесу та механізму її проведення присвячена низка праць відомих вчених, зокрема М. Альберта, Д. Акавейна, А. Бергера, М. Бредлі, А. Десаї, М. Дженсена, Е. Кіма, М. Корнетта, М. Х. Мескона, Р. Ролла, Х. Тереніена та інших.

Суттєвий внесок у формування наукового базису теорії оцінки стратегічної ефективності об'єднань підприємств на основі нової синергетичної парадигми зробили І. Стенгерс, Г. Ніколіс, Г. Хакен.

Дослідження праць науковців у цій предметній галузі показало, що навіть наявність значної кількості науково-практичних розробок не знижує рівня проблематики щодо формування ефективних підходів до процесу проведення інтеграції суб'єктів господарювання та оцінки ступеня досягнення цілей інтеграційної взаємодії, що і зумовлює необхідність подальших досліджень.

Мета статті — полягає у розробці організаційно-методичного забезпечення процесу проведення інтеграційної взаємодії підприємств та її подальшої оцінки в умовах невизначеності на основі теорії синергії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з основних питань щодо інтеграції підприємств є мотиви до її проведення, що зумовило значний інтерес науковців та практиків у напрямі дослідження інтеграційної взаємодії учасників бізнесу. Серед основних напрацювань щодо мотивації інтеграції бізнесу у світовій економічній науці, на нашу думку, потрібно зосередити увагу на таких теоріях.

Значного розповсюдження набула теорія підвищення доданої економічної вартості підприємства (теорія синергії), яку сформулювали М. Бредлі, А. Деса і Є. Кім [1]. Основні положення теорії синергії ґрунтуються на тому, що компанії підуть на інтеграцію тільки в тому випадку, якщо компанія, яка утворилася, здатна перевищити економічні результати їх самостійного господарювання.

Таким чином, при інтеграції підприємств синергія має забезпечувати підвищення ефективності діяльності внаслідок інтеграції компаній, порівняно з результатами діяльності кожної з них до об'єднання, являючи собою узгоджену, взаємно посилюючу дію двох або більше підсистем, що забезпечує зростання системи загалом, завдяки чому отримана внаслідок інтеграції структура забезпечує більший ефект, ніж сумарно усі інтегровані підприємства до цього.

Відповідно до теорії синергії, компанія, що утворилася в результаті інтеграції бізнесу, може використовувати широкий спектр переваг, які виникають внаслідок об'єднання ресурсів компаній, що зливаються. Це, наприклад, прагнення досягти економії на масштабах, зниження адміністративних, маркетингових та інших витрат завдяки централізації функцій, збільшення частки ринку, географічній диверсифікації свого бізнесу, комбінуванню взаємодоповнюючих ресурсів, підвищенню ефективності управління та інші вигоди.

Значна кількість науковців у своїх працях наводять схожі підходи щодо трактування ефектів, отриманих внаслідок інтеграційної синергії. Так, О. Хитра об'єднує їх у такі групи:

- функціональна, що забезпечується удосконаленням системи управління, зниженням умовно-постійних витрат зі збільшенням масштабу бізнесу;
- цільова, яка полягає у збільшенні фінансових та інших можливостей щодо розробки, виробництва та збуту продукції з мінімізацією витрат, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища;

- комплексна, що дає змогу отримувати додатковий ефект завдяки покращенню умов постачання ресурсів та збуту продукції;
- конгломератна — полягає у зниженні рівня ризиків шляхом їх диверсифікації [2].

Ще однією теорією, що намагається обґрунтувати мотивацію компаній до інтеграції, є теорія гордині (Hubris Theory), яку запропонував Р. Ролл. На його думку, рішення про інтеграцію може бути зумовлене ірраціональною гордістю менеджерів компанії-покупця, а злиття та поглинання взагалі не містять синергій, а якщо й містять, то значно переоцінені [3]. В межах цієї теорії зростання вартості акцій підприємства-цілі під час трансформації зумовлюється не майбутньою синергією, а звичайним переходом грошей від підприємства-покупця до підприємства-цілі — премією злиття.

Розповсюдженою теорією щодо мотивації інтеграції підприємств є теорія агентських витрат [4]. Відповідно до цієї теорії менеджерів вважають агентами акціонерів, а відповідні взаємини між ними часто загрожують конфліктом інтересів. Цей підхід ґрунтується на тому, що менеджери під час процесу інтеграції перестають діяти в інтересах своїх акціонерів, а зосереджуються на власних вигодах.

Існують й інші менш застосовувані на практиці теорії мотивації інтеграції підприємств, однак більшість науковців теорію синергії розглядають як базову.

Початкові дослідження ефекту синергії ґрунтувалися на простому порівнянні фінансових показників підприємств, що були отримані внаслідок інтеграції. Подальші дослідження спрямовані на виявлення змін ефективності компанії після інтеграції, застосовуючи методи математичного моделювання та порівнюючи показники прибутковості у підприємствах, що беруть участь в інтеграції, а також у тих, які не беруть участі в інтеграції.

Аналіз досліджень проблем інтеграцій дає змогу зробити висновки про необхідність застосування більш обґрунтованих підходів щодо мотивів інтеграції.

Існує кілька підходів до визначення цілей та побудови класифікації мотивів інтеграції компаній. Так, С. Євстаф'єв вважає, що існує потреба забезпечення комплексного підходу до оцінки синергетичного ефекту від злиття та поглинання, який би враховував численні часткові ефекти з кожного напрямку отримання позитивних результатів (економічного, соціального, операційного, фінансового, екологічного тощо), а тому доцільно визначити «інтегральний ефект синергії» [5].

Інші автори пропонують у процесах інтеграції виділяти ще й управлінський та інвестиційний синергізм. Управлінська синергія виникає внаслідок спільного менеджменту в інтегрованій структурі та є результатом централізації бізнес-процесів, спільного прийняття управлінських рішень, використання досвіду, умінь і навичок управлінського персоналу. Інвестиційна синергія виникає внаслідок спільної інвестиційної діяльності окремих бізнес-одиниць інтегрованої структури та є результатом спільного використання інвестицій [6].

Міжнародна консалтингова компанія KPMG виділяє такі пріоритетні цілі проведення інтеграції: максимізація ринкової вартості компанії, збільшення частки ринку, розширення територіального охоплення ринку [7].

Узагальнюючи, до цілей, що забезпечують синергетичний ефект, можна зарахувати:

- окреслення чітких цілей інтеграції на всіх рівнях ієрархії управління;
- доведення поставленої мети інтеграції до всіх працівників підприємства;
- належне забезпечення моніторингу процесу перетворень;
- впровадження нових технологій, зокрема управлінських;
- створення та виведення на ринок нових продуктів;
- акцент має бути сфокусованим на планах та механізмах, що забезпечують створення доданої вартості;
- забезпечення балансу між короткостроковими та довгостроковими перевагами;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на освоєному ринку та вихід на нові;
- узгодження інтересів нових власників та топменеджерів підприємства.

Таким чином, синергетичний ефект реалізації стратегії інтеграції підприємств визначається досягненням найвищого результату при незмінності інших умов. Насамперед необхідно оцінити, як змінюється зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства на основі переліку ключових показників (індикаторів стану) внутрішнього та зовнішнього середовищ. Зміна фактичних значень показників обґрунтовує необхідність корекції стратегії, що реалізовується.

Цікавим щодо оцінки синергетичного ефекту діяльності підприємства є підхід, що базується на визначенні трьох груп показників: ймовірність досягнення синергетичного ефекту, величина отриманої вигоди від нього і час отримання такої вигоди [8].

Основною метою формування стратегії розвитку бізнесу залишається досягнення конкурентних переваг і максимізація вартості компанії у довгостроковій перспективі завдяки розширенню існуючих та пошуку нових напрямів діяльності. Важливо, що стратегія інтеграції має враховувати основи загальної стратегії розвитку підприємств.

Представимо власне бачення процесу інтеграції економічних суб'єктів у вигляді структурно-логічної моделі, яка дасть змогу оцінити вигоду від синергетичного ефекту з урахуванням переваг і цілей формування. Ця методика ґрунтується на виділенні основних напрямів отримання ефекту синергії за допомогою формалізації у фінансові показники (рис. 1).

Цей процес складається з п'яти етапів, які можна виділити у три основні напрями: розробка стратегії інтеграції, реалізація стратегії інтеграції та оцінка ефективності інтеграції. До першого напрямку належать такі етапи: оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища учасників інтеграції. До другого напрямку належить ведення переговорів та укладання інтеграційної угоди та сам процес інтеграції. Третій напрям передбачає виявлення та оцінку синергетичних (системних) ефектів.

Перший етап передбачає комплексний аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища учасників інтеграції, що містить оцінку становища компанії на ринку, аналізу сильних та слабких сторін підприємства, враховуються можливі загрози та потенційні можливості, а також здійснюється аналіз діяльності конкурентів

компанії (стратегій конкурентів, клієнтської бази, асортименту, технологічної бази тощо). За умов, коли підприємство після реалізації стратегії інтеграції прагне вийти на нові ринки, воно має врахувати такі компоненти: аналіз прибутковості і ризику; аналіз галузі (галузей), у якій передбачається ведення бізнесу; аналіз можливостей розширення власного капіталу та його достатність для реалізації стратегії; нормативна та законодавча бази; макроекономічні умови ведення бізнесу; політичні та соціальні особливості держави; проведення маркетингових досліджень ринку.

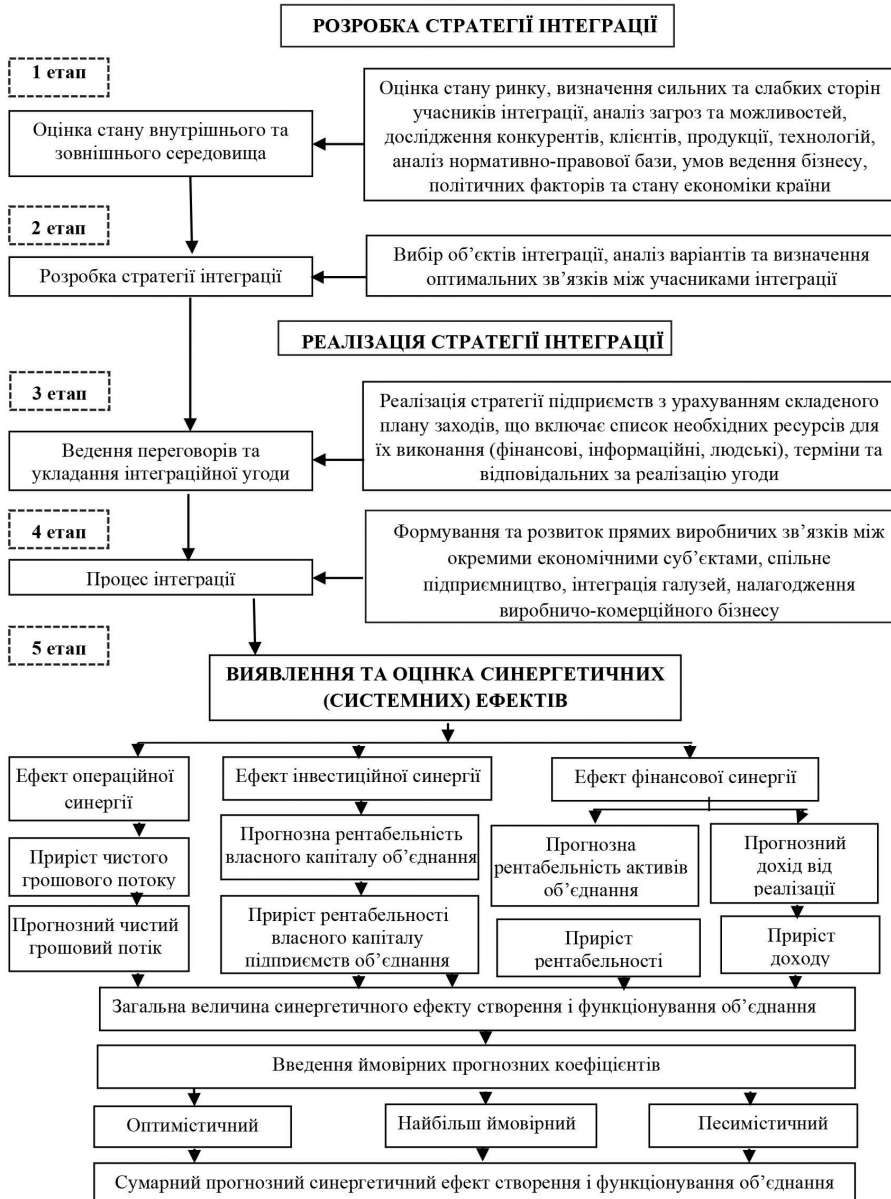


Рис. 1. Структурно-логічна модель процесу проведення та оцінки інтеграції підприємств

На другому етапі відбувається розробка та формування стратегії інтеграції, яка має бути узгодженою із загальною стратегією підприємства. Водночас вибір об'єкта інтеграції передбачає розробку стратегії зростання, пошук та подальшу оцінку цього об'єкта.

За таких умов стратегічна інтеграція може проводитися у різних варіантах залежно від її характеру: збереження статусу (при стратегічній інтеграції бізнесу в компанії, що поглинається, зберігається її формальний статус); симбіоз (передбачає взаємопроникнення структур, наприклад, це може бути обмін пакетами акцій); адсорбція (з двох або більше підприємств, що інтегруються, залишається тільки одна).

Наступний етап передбачає ведення переговорів та укладання угод. Реалізація стратегії інтеграції відбувається з урахуванням складеного плану заходів. Цей документ, який містить список необхідних ресурсів для виконання стратегії інтеграції (фінансові, інформаційні, людські, нематеріальні), а також терміни та відповідальних за реалізацію того чи іншого заходу.

Після реалізації попередніх етапів відбувається сам процес інтеграції підприємств в тій чи іншій формі. Необхідно зазначити, що не існує єдиного підходу до інтеграції та стратегічного управління, які можуть застосовувати абсолютно всі підприємства, адже кожне з них є особливим і потребує індивідуальної стратегії розвитку. Враховуючи усі переваги, стратегічне управління не позбавлене і недоліків, що виникають при моделюванні процесів інтеграції:

- не дає реальної картини майбутнього, а є лише якісним описом бажаного стану учасників інтеграції;
- потребує адаптації та коригування стратегії інтеграції до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі об'єднання;
- не дає змоги значною мірою формалізувати процес управління, оскільки є органічним поєднанням інтуїції та мистецтва менеджменту підприємств.

Завершальним етапом є проведення оцінки синергетичного ефекту від операційної та інвестиційної діяльності об'єднання за допомогою визначення їх впливу на фінансові показники (визначення показників операційної та інвестиційної діяльності через фінансові показники). З цією метою пропонується використовувати розроблену раніше методіку, відповідно до якої пропонується виділити три основні напрями досягнення синергетичних ефектів від інтеграції підприємств: операційна, фінансова та інвестиційна синергії [8]. Цей підхід щодо розрахунку синергетичного ефекту від об'єднання підприємств забезпечує можливість відобразити зв'язок від отриманих операційних, інвестиційних і фінансових переваг функціонування об'єднання, що дає змогу обчислити додатковий ефект від інтеграційної взаємодії підприємств.

Висновки. Проект інтеграції бізнесу як продукт інтеграційної взаємодії його учасників потребує розробки структурно-логічної моделі процесу проведення та оцінки інтеграції підприємств цієї взаємодії, що містить узгоджену систему цілей, критеріїв та умов і базується на інформаційно-аналітичній підтримці, конкретних правилах правового, фінансового, інформаційного та техніко-технологічного забезпечення. У результаті дослідження було визначено, що процес проведення інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання містить узгоджений комплекс

етапів з відповідними критеріями та умовами. Необхідність розробки моделі проведення інтеграції підприємств потребує визначення базових етапів, принципів, організаційного оформлення, інформаційно-аналітичного забезпечення та проведення оцінки ефективності новоствореного об'єднання, яка забезпечила б можливість оцінки вигоди від отриманого синергетичного ефекту з урахуванням переваг і цілей формування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bradley M., Desai A., Kim E. H. The Rationale Behind interfirm Tender Offers: information or Synergy? *Journal of Financial Economies*. 1983. Vol. 11. № 2. Pp. 183–206.
2. Хитра О. Роль інтеграційного синергізму в обґрунтуванні доцільності угод злиття / поглинання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 16–29. Doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.2>.
3. Roll R. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *In: Journal of Business*. 1986. № 59. Pp. 197–216.
4. Jensen Michael C. Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *In: American Economic Review*. 1986. № 76 (2). Pp. 323–329.
5. Євстаф'єв С. М. Інтегральна оцінка синергетичного ефекту злиття та поглинання компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52–1. С. 77–81.
6. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 2. С. 9–15.
7. International consulting company KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/services/consulting/technology/information-protection-and-cyber-security/it-audit.html>.
8. Базилук В. Б. Алгоритм оцінки синергетичного ефекту інтеграції підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 1 (38). С. 22–25.

REFERENCES

1. Bradley, M., Desai, A., & Kim, E. H. (1983). The Rationale Behind interfirm Tender Offers: information or Synergy? *Journal of Financial Economies*, 11, 2, 183–206 (in English).
2. Khytra, O. (2022). Rol intehratsiinoho synerhizmu v obhruntuvanni dotsilnosti uhod zlyttia/pohlynannia: Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika, 13, 16–29. Doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.2> (in Ukrainian).
3. Roll, R. (1986). The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers: *In: Journal of Business*, 59, 197–216 (in English).
4. Jensen, Michael C. (1986). Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers: *In: American Economic Review*, 76 (2), 323–329 (in English).
5. Yevstaf'iev, S. M. (2020). Intehralna otsinka synerhetychnoho efektu zlyttia ta pohlynannia kompanii: Prychornomorski ekonomichni studii, 52–1, 77–81 (in Ukrainian).
6. Kolesnikov, D. V. (2013). Sutnist synerhii ta klasyfikatsiia yii vydiv u doslidzhenni vertykalno-intehrovanykh struktur: Ekonomichnyi visnyk Natsionalnogo hirnychoho universytetu, 2, 9–15 (in Ukrainian).

7. International consulting company KPMG. Retrieved from <https://kpmg.com/ua/en/home/services/consulting/technology/information-protection-and-cyber-security/it-audit.html> (in English).
8. Bazyliuk, V. B. (2013). Alhorytm otsinky synerhetychnoho efektu intehratsii pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi haluzi: Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika», 1 (38), 22–25 (in Ukrainian).

doi: 10.32403/1998-6912-2024-1-68-284-291

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF THE PROCESS OF CONDUCT AND ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE INTEGRATION

V. B. Bazyliuk, I. R. Bezpalko, T. V. Skarbarchuk

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79061, Ukraine
bvb.uad@ukr.net*

The theoretical and methodological bases for the development and implementation of business projects related to the unification of enterprises are presented and summarized, and the most used approaches from the standpoint of assessing the integration interaction are considered. Conceptual bases and approaches of types of the integration interaction of business entities in the process of formation of associations of enterprises are studied. The main manifestations of synergy are outlined, which made it possible to determine the sources of the synergistic effect and determine the conditions for its implementation. The own vision of the process of integration of economic entities is presented using a structural-logical model, which makes it possible to assess the benefit from obtaining a synergistic effect, taking into account the advantages and goals of forming an association of enterprises. The proposed model consists of three main directions: the development of the integration strategy, the implementation of the integration strategy, and the assessment of the integration effectiveness. The formed assessment methodology is based on the identification of the main directions of obtaining the synergy effect with the help of formalization in three main directions of obtaining synergistic effects: operational and financial. The need to develop a model for carrying out the integration of enterprises requires the definition of basic stages, principles, organizational design of information and analytical support and the assessment of the effectiveness of the newly created association, which provided the opportunity to assess the benefit from the synergistic effect, taking into account the advantages and goals of the formation.

Keywords: *integration, merger of enterprises, assessment of interaction, synergistic effect, operational synergy; financial synergy; investment synergy.*

Стаття надійшла до редакції 06.03.2024.

Received 06.03.2024.