

Володимир Байгушев, к. т. н., докторант

*Пекінські найвищі технологічні лінії КО., ЛТД., "ВОКСО", Китай
Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна, Україна*

СИНЕРГІЯ УЧАСНИКІВ ІНТЕГРОВАНОЇ КОРПОРАЦІЇ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

Volodymyr Baihushev, PhD in Engineering, ScD candidate

*BEIJING ORIENT KING TECH CO., LTD., "BOKCO", China
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan,
Ukraine*

SYNERGY AMONG PARTICIPANTS OF INTEGRATED CORPORATION AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN CONDITIONS OF MARKET UNCERTAINTY

The work is devoted to the formation and management of competitive advantages of an integrated Corporation with the synergy of the members of the Association in the conditions of uncertainty of the market economy. The sources of uncertainty factors for the analysis of the industry and their impact on the business system of an integrated Corporation with synergy are presented. To achieve this goal, several stages are proposed. Of particular importance is ensuring that the objectives of each stage are met. The author attaches great importance to the choice of the participants of the future Association. Developed scheme estimates the economic-financial condition of the business and uncertainties of the future members of the Union. The author offers a schematic diagram of the formation and control of sustainable competitive advantages of an integrated Corporation. This scheme allows the author to determine the occurrence of uncertainty in the activity market and to form certain, depending on the situation, control actions. Considered control actions for maintaining competitive advantages in synergy, integrated corporations and the effect of uncertainties. The material of the article reflects the theory and practice of creating integrated corporations, in which the author participated.

Keywords: integrated corporation, factor, uncertainty, competitive advantages, costs, products.

Вступ. Коли учасники ринку приймають рішення про створення інтегрованої корпорації, вони зобов'язані визначитися з формуванням необхідних ресурсів для свого формування і розвитку. Джерелами отримання необхідних ресурсів є позикові кошти у вигляді банківського кредиту або випуску акцій. Однак в цьому випадку взяті ресурси необхідно повертати з відсотками, які визначені при оформленні боргове зобов'язання. Найбільш ефективним підходом формування та розвитку інтегрованої корпорації є позитивний ефект від синергії (синергія – від грец. співпраця, узгоджені дії) між учасниками об'єднання. Якщо в результаті синергії з'являються конкурентні переваги у створеного об'єднання, які вище, ніж вони були в учасників інтеграції, це означає, що мета об'єднання досягнута без змін у витратах на ресурси, які забезпечували самостійну діяльність учасників. Однак в умовах сучасної ринкової економіки зростаюче значення мають фактори невизначеності, які створюють складні проблеми для ефективної синергії при інтеграції корпорацій. Дані проблеми мають теоретичний і практичний характер, недостатньо досліджені і є актуальними для забезпечення конкурентних переваг при синергії учасників інтегрованих корпорацій у ринковій економіці.

Метою цієї роботи є синергія учасників інтегрованої корпорації та забезпечення конкурентних переваг в умовах невизначеності ринку.

Основний текст. Конкурентні переваги є головною метою при синергії різних господарських структур в умовах ринкової економіки. Однак упевненість, що ефект синергії підвищить ефективність бізнесу учасників об'єднання не настає апіорі. Апостеріорі (результати, отримані з досвіду інтеграції) показують, що формальні процедури об'єднання двох або більше суб'єктів господарювання в господарську інтегровану структуру будь-якого типу не дозволяють отримати ефект синергії автоматично. Фундаментом закону про синергію є принцип емерджентності складних систем, відповідно до цього принципу ефект від спільної дії декількох факторів завжди відрізняється від суми роздільних ефектів. Однак кількісна оцінка даної відмінності для ведення ефективного бізнесу при синергії є визначальною. Синергія господарських структур в сучасних умовах значно ускладнюється у зв'язку з дією різних факторів невизначеності. Виникнення даних факторів нерозривно пов'язане з наступними обставинами:

- сумарними і динамічними впливами різних природно-кліматичних факторів;
- впливом людського фактора нерозривно пов'язаного з функціонуванням економічних систем;
- непередбачуваною поведінкою купівельного попиту.

В результаті синергії господарських структур і впливу факторів невизначеності, а також в залежності від типу об'єднання виникає проблема розробки і реалізації загальної або єдиної конкурентної стратегії. Головною метою конкурентної стратегії є створення конкурентних переваг нового суб'єкта ринкової діяльності інтегрованої господарської структури. Формування ефективної синергії господарського об'єднання визначається майбутнім менеджментом створеної організації. Якщо менеджментом створеної організації будуть створені такі комбінації у послідовності створення вартості, в яких ефект від суми більше, ніж просто сума ефектів складових частин – тоді настає ефект синергії. Практично всі цільові ефекти синергії створюваних інтегрованих корпорацій можна описати п'ятьма результатами:

- перевищення величини консолідованого прибутку в порівнянні сумарної прибутком окремих учасників раніше провідних бізнес самостійно;
- зниження сумарної собівартості "бізнес – одиниць" і всього портфеля інтегрованої корпорації;
- зниження витрат на загальну інноваційну діяльність;
- зниження витрат для отримання конкурентних переваг на ринках діяльності об'єднання;
- стійкість конкурентних переваг в короткостроковому і довгостроковому періодах або їх компромісному поєднанні.

Важко уявити, що представлені цільові ефекти синергії створеного об'єднання з'являться просто завдяки об'єднанню передбачуваних учасників інтеграції. У разі простого об'єднання найкращим результатом результатів діяльності об'єднання є сума звичайних окремих економічних результатів господарської діяльності учасників. Однак при оцінці сумарних витрат об'єднання остаточний результат, який визначався новою статтею витрат, а саме витратами на координацію, стає більше ніж при підсумовуванні окремих витрат учасників до об'єднання. Види діяльності об'єднання спрямовані на конкурентну взаємодію, а саме, на діяльність по монополізації ринку, негайно потрапляють під антимонопольне законодавство. Таким чином переклад принципу емерджентності в принцип синергії вимагав інших наукових підходів для вирішення проблем об'єднання. Завдяки сучасним науковим та практичним досягненням у галузях: економіки, менеджменту організацій, технологічним успіхам, сучасним автоматичним інформаційних систем і особливо розробкам в області ринкової конкуренції – завдання синергізму інтегрованих корпорацій вирішуються досить успішно. В основі успішного досягнення ефекту синергії лежить єдина або загальна стратегія об'єднання спирається на ефективну взаємодію учасників об'єднання.¹ Значно більш складне і не досліджене значення при досягненні ефекту синергії мають фактори невизначеності, які супроводжують, як господарську діяльність учасників об'єднання, так і конкурентна поведінка всього об'єднання в умовах діяльності на різних галузевих ринках. Фактори невизначеності завжди мають джерела їх виникнення. Джерела факторів невизначеності для аналізу ситуації в галузі, а також результати їх впливу на об'єднання представлені на (рис.1). Аналіз (рис.1)

¹ Кузьмін, С.С.(2016). *Парадигми корпоративного росту. Монографія.* Москва: ИНФРА-М.

показує збіг джерел факторів невизначеності з джерелами діючих конкурентних сил на ринках товарів і послуг. Необхідно відзначити, що невизначеності пов'язані з товарами заміниками, конкурентами, постачальниками, екологією, новими продавцями, покупцями і політичною ситуацією мають різний характер, а достовірність та кількість інформації про їх поведінку є значно більшою мірою непередбачуваною. З точки зору теорії інституціонального підходу економіки головною проблемою економіки є організація, контроль за процесами, що відбуваються і їх вплив на формування економічної поведінки людей. Тому ринок, розподіл ресурсів, поведінка покупців є наслідком безлічі політико-економічних, моральних процесів відбуваються всередині суспільства. Пошук детермінованих, рівноважних і найкращих рішень в умовах невизначеності не є вирішенням економічних проблем. Головне значення для вирішення проблем економіки в умовах невизначеності мають процеси адаптації та гармонійної відповідності реальним чинником в економічних відносинах.

В ринкових умовах господарювання будь-яка організація має конкурентну стратегію. При об'єднанні господарських організацій природно виникає проблема, що створюється першим: конкурентна стратегія, а потім корпоративне об'єднання або спочатку створюється корпоративне об'єднання, а потім формується конкурентна стратегія, під створену інтегровану корпоративну структуру.

Для вирішення даної проблеми необхідно розглянути вихідні причини, які зажадали створювати корпоративне об'єднання. Причинами для об'єднання учасників ринкової діяльності в основному можуть бути зовнішні і внутрішні. Зовнішні причини пов'язані з появою можливостей посилити свої конкурентні позиції в результаті об'єднання. Іншою причиною може бути падіння попиту і входження галузі в період спаду. Внутрішніми причинами є: бажання росту бізнесу, необхідність зміцнення стійкості наявних конкурентних переваг, а також нові можливості наявної ресурсної бази. До внутрішніх причин відноситься надлишок наявних нематеріальних ресурсів. Бажання мати спільну конкурентну поведінку на ринку діяльності має певні обмеження на законодавчому рівні. Певні можливості для об'єднання виникають при передачі певних видів ресурсів в інше географічне місце для їх використання. При цьому незалежно від зовнішніх або внутрішніх причин об'єднання виникає проблема конкуренції на новому ринку діяльності або при розширенні господарської діяльності на декількох ринках ведення бізнесу. Організація пропонує об'єднання і вибирає учасників майбутнього об'єднання усвідомлено бере на себе роль лідера в об'єднувачому процесі. При виборі майбутніх учасників лідеру майбутнього об'єднання необхідно абсолютно точно розуміти, що невизначеність, яка супроводжувала господарську діяльність кожного з передбачуваних учасників об'єднання не зникає спонтанно. Більш того, вона може перейти в повному обсязі в об'єднання і зрости в результаті взаємодії з іншими учасниками інтегрованої корпорації. В (табл. 1) подано ключові економіко-фінансові показники передбачуваних учасників об'єднання та окреслено визначальні фактори невизначеності. Фактори невизначеності завжди супроводжують господарську діяльність суб'єктів господарювання. Вплив даних факторів може бути незначним, а може бути визначальним. Оцінці підлягає кожен фактор наведений в (табл. 1). Зрозуміло, що невизначеність таких факторів як: динаміка зміни прибутку за останні 2-3 року; частка відрахувань від прибутку на інвестиції; зміна частки кредитів в загальній вартості активів – не є факторами невизначеності, так існує досить методів оцінити дані фактори достовірно. Інші фактори мають такі якісні та особливо кількісні показники, що є невизначеними. До таких факторів належать: ринкова частка в галузі; характеристика продукції та груп покупців; динаміка зміни валової продукції ринку і майбутніх учасників об'єднання; репутація продукції у покупців; імідж учасників об'єднання; оцінка лідерства у всіх видах діяльності створення вартості для учасників майбутнього об'єднання; прибутковість нових проектів виробництва продукції при розвитку інтегрованої корпорації. Роль лідерства об'єднання надалі визначається привабливістю пропонованої лідером конкурентної стратегії, яка забезпечить конкурентні переваги об'єднання. З усіх відомих методів формування конкурентних переваг діючої і(або) майбутньої інтегрованої корпорації найбільш ефективним є процесний підхід, який використовується в даному дослідженні.

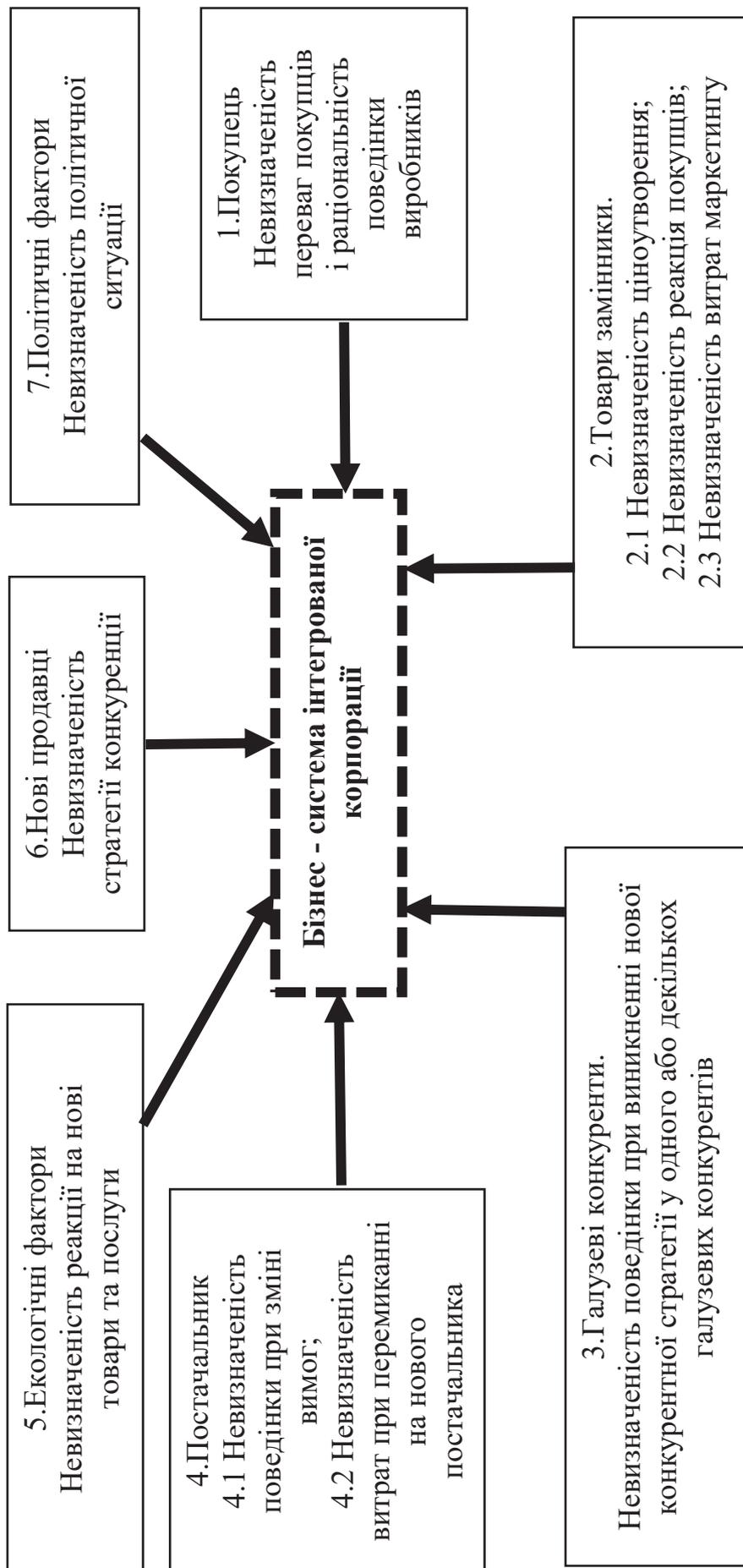


Рис. 1. Джерела невизначеності для аналізу галузі і види їх впливу на бізнес-систему інтегрованої корпорації при синергії

Авторська розробка.

Оцінка економіко-фінансового стану бізнесу та факторів невизначеності майбутніх учасників об'єднання

Показники факторів визначеності бізнесу при аналізі та прийнятті рішення про вибір учасників для об'єднання	Показники факторів невизначеності бізнесу для аналізу та прийняття рішення про вибір учасників для об'єднання
1. Ринкова частка в галузі, характеристика продукції і груп покупців	1. Невизначеності ринкової частки, характеристик продукції, груп покупців
2. Динаміка зміни прибутку за останні два – три роки	
3. Частка відрахувань від прибутку на інвестиції за останні три роки	2. Невизначеність динаміки змін валової продукції ринку та майбутніх учасників об'єднання
4. Динаміка зміни валової продукції ринку та потенційного учасника об'єднання	3. Невизначеність репутації продукції у покупців і майбутнього іміджу об'єднання
5. Зміна частки кредитів у загальній вартості активів	
6. Репутація продукції у покупців – імідж продукції	4. Невизначеність потенційної оцінки лідерства в передбачуваних видах діяльності створення вартості продукції і послуг майбутнього об'єднання для кожного учасника
7. Потенційна оцінка лідерства в передбачуваних видах діяльності створення вартості продукції і послуг майбутнього об'єднання для кожного учасника	
8. Оцінка наявного та майбутнього інноваційного капіталу при виборі виконавців нових проектів виробництва продукції при розвитку інтегрованої корпорації	5. Невизначеність прибутковості нових проектів виробництва продукції при розвитку інтегрованої корпорації

Авторська розробка.

Рішення про синергію з учасниками галузевого або іншого не галузевого ринку ґрунтується на аналізі передбачуваного ринку діяльності. Особливе значення в даному дослідженні займає вплив факторів невизначеності на конкуренцію галузевого ринку. Після аналізу джерела факторів невизначеності при аналізі галузі та аналізі невизначеностей господарювання окремих учасників ринку можна, з достатньою надійністю, оцінити конкурентні можливості створення конкурентних переваг майбутнього господарського об'єднання. На підставі даних конкурентних переваг майбутнього господарського об'єднання передбачається конкурентна стратегія, яка ляже в основу організаційного проектування інтегрованої корпорації і визначення економіко-правового типу об'єднання. Схема контролю стану конкурентних переваг інтегрованої корпорації складається з двох учасників об'єднання при виникненні факторів невизначеності представлена на (рис.2). Схема складається з двох учасників створюваної інтегрованої корпорації. Кожен учасник має декілька видів діяльності від 1-го виду до n-го виду, які включають – внутрішню і зовнішню логістику, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, маркетинг, сервісне обслуговування, рекламу, а також різні допоміжні типи діяльності. Об'єктом синергії можуть бути будь-які види діяльності, які визначаються конкурентною стратегією. У загальному випадку це застосовуються на практиці і відомі конкурентні стратегії мінімізації витрат, диференціації і фокусування. Застосування знаходять і модифікації даних конкурентних стратегій. У даній схемі – (рис.2) кожен учасник може випускати власний вид продукції на – (рис.2) це продукція -1, 2 та спільна продукція -3. Елемент "АІС-ІК"(Автоматизована інформаційна система – інтегрованої корпорації) на (рис.2) відображає, за допомогою певної програми, витрати і прибуток по кожному виду продукції. Під контролем знаходяться консолідовані витрати і прибуток. "Блок ідентифікації невизначеностей за заданим критерієм" на (рис.2) безперервно отримує інформацію про вироблену та реалізовану продукцію. Алгоритм, який отримує інформацію про всі види витрат, прибутки, виробленої і

реалізованої продукції виробляє інформацію про економіко-виробничий стан бізнес-системи інтегрованої корпорації. Зокрема відповідно до заданого критерію при стані кваліфікованому, як виникнення невизначеностей, з'являється певний сигнал з кількісною оцінкою невизначеності. Представлений контроль (рис.2) істотно підвищує швидкість реакції всієї бізнес-системи на вплив факторів невизначеності і формування необхідних керуючих впливів. Більш того постійний моніторинг консолідованої собівартості за видами діяльності, бізнес-одиноць, а також всього портфеля дозволяє оцінювати прийняті керуючі впливи. Дані керуючі впливи також володіють, в різних обсягах, властивостями невизначеності 2-го роду. Причинами виникнення властивостей невизначеності 2-го роду є невизначеність 1-го роду(зовнішнє середовище) і 3-го роду(невизначеність вихідної інформації про стан бізнес-системи).

Розглянемо керуючі дії для збереження стійкості конкурентних переваг при виникненні факторів невизначеності. Джерелами факторів невизначеності є сім конкурентних сил, які змінюються під дією різних причин. На (рис.3) представлені деякі, найбільш важливі керуючі дії для збереження конкурентних переваг створених при синергії інтегрованих корпорацій перед початком дії факторів невизначеності. Сутність факторів невизначеності в основному полягає в незвичайності їх виду або форми, а також в непередбачуваному моменті часу їх виникнення, а потім можливо і до їх зникнення. Хоча треба відзначити, що деякі види і форми невизначеності зберігаються тривалий час. Тоді вони переходять з характеристики "невизначеність" в характеристику "певні" з чіткими кількісними показниками. В умовах виникнення невизначеності кон'юнктури ринку час для визначення найкращої конкурентної стратегії з метою збереження конкурентних переваг явно обмежена. Кожна невизначеність стану галузевого ринку вимагає строго конкретної конкурентної стратегії. На (рис.3) це продемонстровано на прикладі дії семи конкурентних сил, які є джерелами виникнення невизначеностей.

При визначенні конкурентної стратегії, коли створюється проект бізнес-системи інтегрованої корпорації, необхідно визначити, який ресурс може бути найкращим при виникненні невизначеностей. Для можливих джерел невизначеностей з семи варіантів конкурентних сил представлених варіантів на (рис.3) пропонуються дії спрямовані на їх зменшення або ліквідацію.

В даному випадку, доречно вжити термін з теорії управління, як "живучість" – можливість управління бізнес-системою інтегрованої корпорацією при деяких відхиленнях в об'єкті управління або системі управління. Має принциповий сенс застосування терміна "надійність" – виключення ризику збиткової діяльності при виникненні локального або системної економічної кризи. Властивості бізнес-системи "живучість" і "надійність" забезпечуються особливими властивостями конкурентної стратегії, які виявляються за допомогою внесення змін в елементи або структуру бізнес-системи. Властивості "живучість" і "надійність" можуть також бути забезпечені внесення змін користувачем самостійно в автоматизовано-інформаційну систему управління бізнес-системою інтегрованої корпорації. Можливий і інший, менш розроблений підхід, а саме зміни вносяться найбільш автоматизовано-інформаційною системою управління. Для цього регулятор оцінює, в ході експлуатації, невідому раніше інформацію і на підставі цієї інформації визначає найкращу, в деякому заданому сенсі, управління бізнес-системи інтегрованої корпорації. Загальний підхід для даного найкращого управління бізнес-системою інтегрованої корпорації при виникненні невизначеності стану галузевого ринку реалізується за допомогою методу експертних систем.

Укладення та висновки.

1. Представлені джерела факторів невизначеності для аналізу галузі і види їх впливу на бізнес-систему інтегрованої корпорації при синергії (Рис.1).
2. Розроблено оцінки економіко-фінансового стану бізнесу та факторів невизначеності майбутніх учасників об'єднання (Табл.1).
3. Розроблена схема контролю стану конкурентних переваг інтегрованої корпорації складається з двох учасників об'єднання при виникненні факторів невизначеності (Рис.2.).
4. Розглянуто керуючі дії для збереження конкурентних переваг при синергії інтегрованих корпорацій і дії факторів невизначеності (Рис.3).

References:

1. Kuzmin, S.S.(2016). *Paradigmi korporativnogo rosta. Monografiya* [Paradigms of corporate growth. Monograph]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].

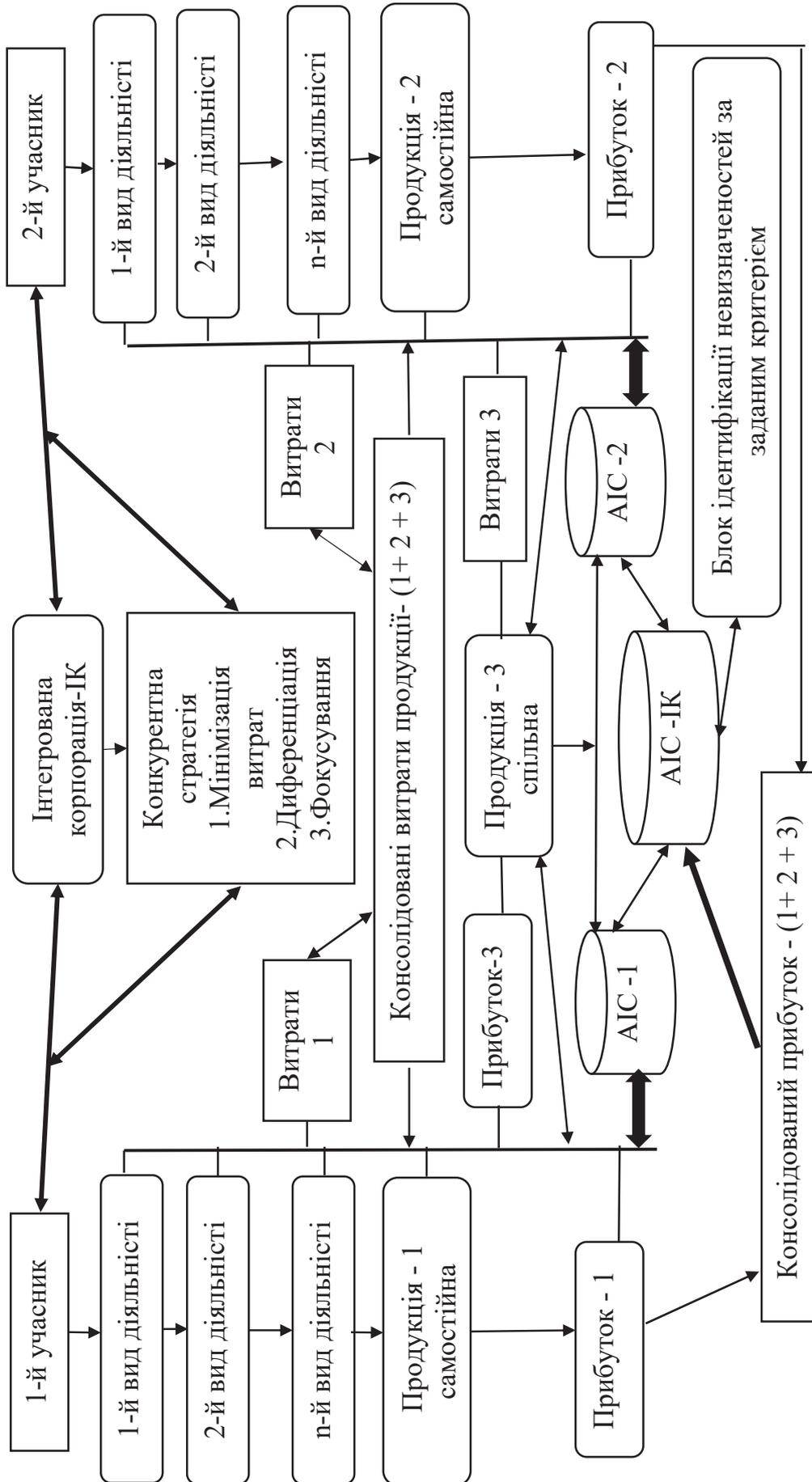


Рис. 2. Схеми контролю стану конкурентних переваг інтегрованої корпорації складається з двох учасників об'єднання при виникненні факторів невизначеності

Авторська розробка.

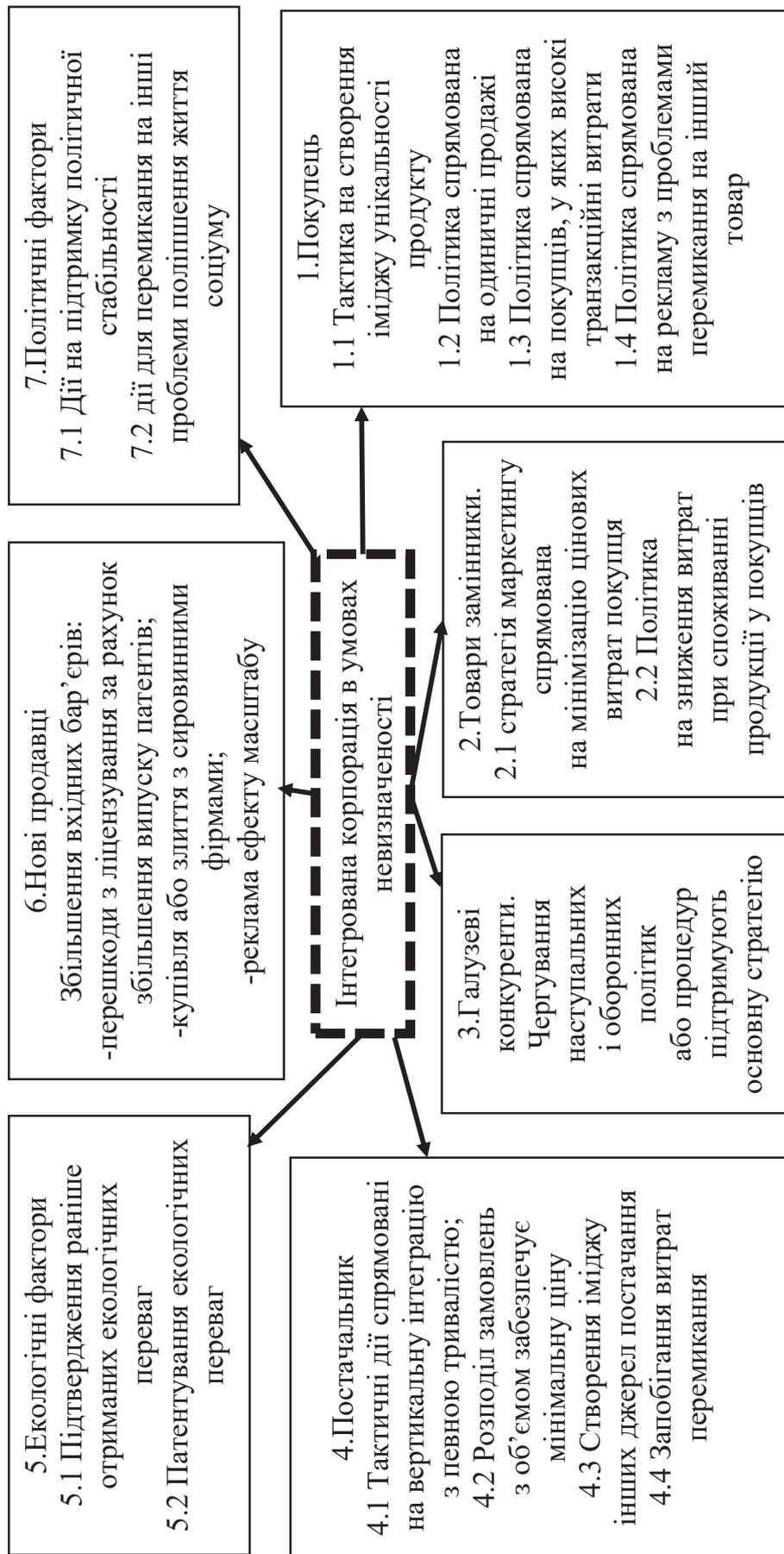


Рис. 3. Керуючі впливи збереження конкурентних переваг при синергії інтегрованих корпорацій і дії факторів невизначеності

Авторська розробка.