

УДК 233401

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ТА КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

**ЯЛДІН Ігор Володимирович***кандидат економічних наук, доцент*

Наукова й прикладна проблематика управління інтеграційними процесами знаходяться в полі зору провідних науковців [1, 2]. Однак при цьому ними майже не розглядається критерій стійкості інтегративних процесів (навіть з оглядом на досить гарну теоретичну проробленість питань забезпечення стійкості функціонування окремих підприємств [3–5]). Складність же розробки механізмів управління саме стійким розвитком інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) пояснюється перш за все означеною у [6] відсутністю єдиної інтеграційної концепції, придатної рівною мірою як для розуміння факторів життєдіяльності ІСБ, так і для вироблення рекомендацій з поліпшення поточного стану. Подане ж в [7, 8] твердження про появу принципово нових форм метакорпорацій, заснованих на розвитку внутрішнього підприємництва, віртуалізації й децентралізації ще більш ускладнює проблему управління їх розвитком та актуалізує потребу розробки концепції та обґрунтування теоретико-методологічних засад забезпечення стійкості процесів розвитку інтегрованих структур бізнесу на різних етапах їх життєвого циклу. Розкриття цієї мети перетинається з важливою науково-практичною проблемою підвищення ефективності інтеграційної діяльності у яку залучені національні суб'єкти господарювання.

У якості основи розробки такого теоретико-методологічного базису автором використано розробки А. М. Новикова та Д. А. Новикова щодо зведення методології до науки про «організацію діяльності» [9]. Така пропозиція є вельми доречною в аспекті пропозицій автора щодо управління розвитком ІСБ через організацію систем діяльності відокремлених суб'єктів господарювання в рамках компліментарного пулу компетенцій (КПК). Розробляючи ж структуру теоретико-методологічного базису стійкого розвитку ІСБ автором використано пропозиції до його представлення Б. Г. Клейнером [10] (у рамках його «системно-інтеграційної теорії підприємства»), А. А. Пилипенка [11] (в аспекті концепції «стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання») та Д. А. Веттона [12] (у межах визначення складових елементів будь-якої теорії). Відповідний склад структурних елементів пропонованого теоретико-методологічного базису представлено на рис. 1.

Головною гіпотезою дослідження є ідея про можливість створення контуру управління стійким розвитком інтегрованого об'єднання суб'єктів господарювання, при розгляді інтеграції як механізму формування пулу компліментарних компетенцій, потрібних для збільшення споживчої цінності,

та визначення стійкості розвитку через підтримку збалансованості між темпами змін параметрів цільової функції й ресурсної бази. Пропоноване розкриття складових даної гіпотези в аспекті ідентифікації елементів (рис. 1) представлено у табл. 1

Наступним за важливістю елементом серед поданих на рис. 1 є система принципів, що використовуються під час утворення ІСБ та забезпечення компліментарності компетенцій у компліментарному пулі компетенцій. Такі принципи, як наголошується у [13], формують конкретноорієнтовані правила, норми й рекомендації щодо реалізації процесів стійкого розвитку ІСБ. Формуючи такий комплекс правил слід враховувати наявність загальноекономічних принципів, такий як, наприклад, принцип системності (він в свою чергу розкривається у вигляді системи з таких принципів як принципи: пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, динамічності, комплексності, всебічності, адаптивності, субординації, випереджального розгляду, системоутворюючих взаємин [14] тощо). Такі принципи досить докладно розглянуті в наявній літературі (тому вони й не наводяться у даній роботі) й вимагають свого застосування під час формування ІСБ та КПК.

Так, до принципів забезпечення стійкого розвитку ІСБ можна віднести цілу низку загальних принципів, таких як принципи: наукової обґрунтованості, системності, оптимальності, демократизму, саморегулювання [3]. Відповідно за аналогією й ряд загальноприйнятих організаційно-технологічних принципів також слід віднести до складу теорії стійкого розвитку ІСБ. Це такі принципи як розподілу праці, ієрархічності, зворотного зв'язку, поєднання централізації й децентралізації [3]. В табл. 2 пропонується набір специфічних принципів організації управління та забезпечення стійкості розвитку інтегрованих структур бізнесу.

Слід звернути увагу, що подані у табл. 2 принципи розробляються на підґрунті знання дії законів й закономірностей (у даному випадку реалізації інтеграційної активності), про що наголошується у [20] та відображається на рис. 2. Саме закони відіграють вирішальну роль у забезпеченні та управлінні стійкістю розвитку ІСБ. Разом з тим, склад використовуваних законів як однозначно визначених зв'язків між явищами [22] значно не відрізнятиметься від досить детально розглянутих в економічній літературі. До головних з них, думається, слід віднести закони синергії, пріоритету цілого над частиною, необхідної різноманітності, врахування системи потреб, самозбереження тощо.

Закономірності як свідчення наявності устояних управлінських тенденцій [13] потребують детальнішого розгляду саме в контексті авторських пропозицій. За аналогією до законів, велика кількість означених в літературі загальносистемних закономірностей повною мірою застосовуватимуться й по відношенню до процесу утворення КПК. Разом з тим, автором виділяється й ряд відмінних закономірностей (деякі з них є новими, решта – мають інше змістовне наповнення, аніж наведено у наявній літературі). Склад та характеристика таких закономірностей (згрупованих за ознакою подібності процесів, перебіг яких вони регламентують) наведено у табл. 3.

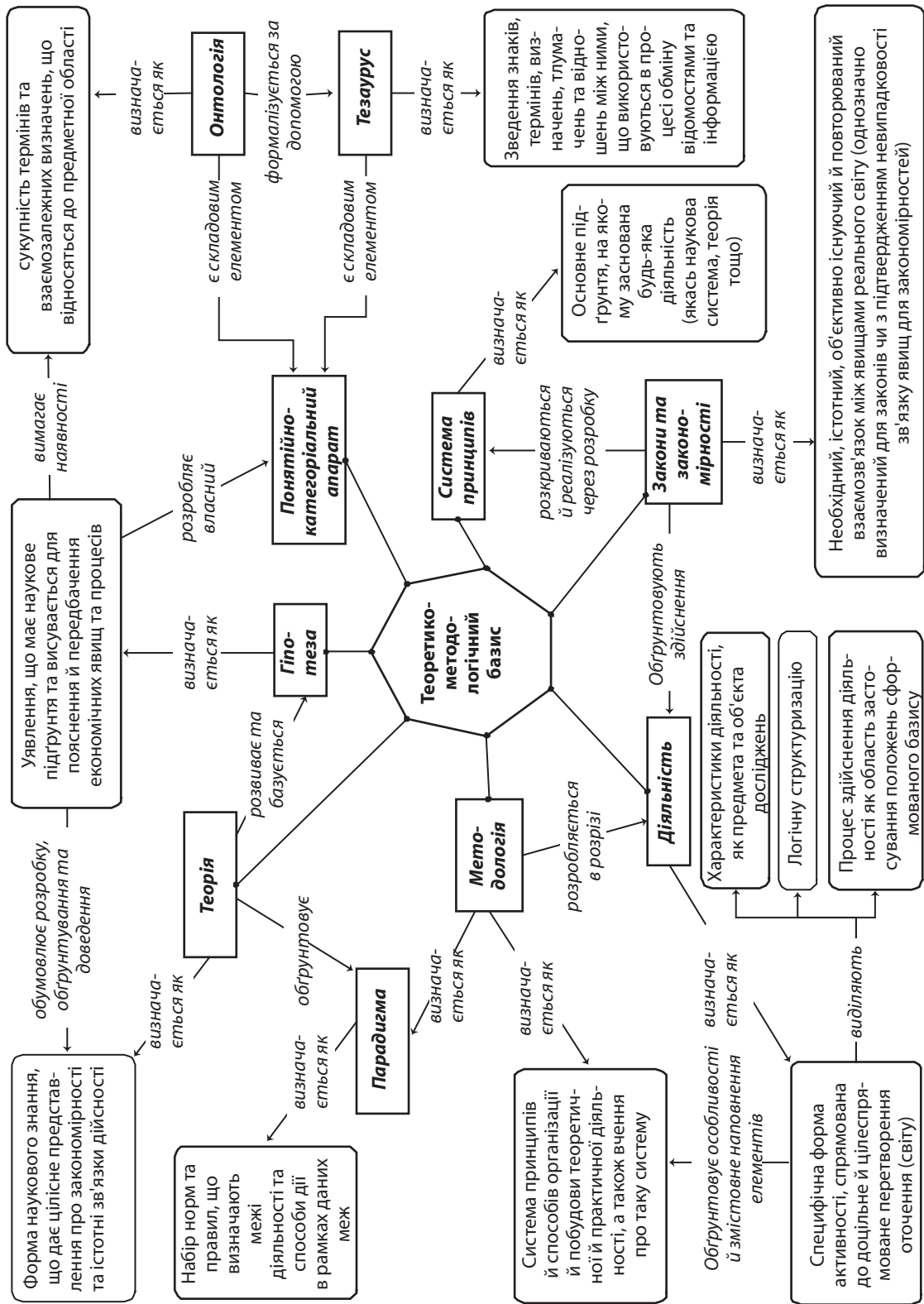


Рис. 1. Структура теоретико-методологічного базису

Узагальнене представлення пропонованого методологічного базису

Елемент	Характеристика
Науково-практична проблема	Теоретико-методологічне та організаційно-структурне забезпечення розвитку наявних інтегрованих структур бізнесу за умови додержання належного рівня стійкості їх життєдіяльності
Концепція	Інтегрована структура бізнесу представляється як компліментарний пул компетенції її учасників, відповідний до консолідованого вектору цілей об'єднання підприємств, стійкість розвитку якого реалізується через узгодження параметрів змін факторів забезпечення наявних компетенцій та очікувань суб'єктів інтеграційної взаємодії
Спрямованість положень концепції	Розширення теоретико-методологічного забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Упровадження контурів й механізмів формалізації дій й індикативного планування параметрів життєдіяльності окремих підприємств під час їх входу до інтеграційних відносин
Об'єкт управління	Інтегрована структура бізнесу як об'єднання систем діяльності (компетенцій та різного роду забезпечення їх реалізації) різних суб'єктів господарювання, підпорядкованих консолідованому вектору цілей
Суб'єкт управління	Організаційно виділені керівні органи інтегрованого об'єднання, які можуть впливати на трансформацію ресурсно-компетентнісних полів
Керівний вплив	Вплив на компліментарний пул компетенцій задля отримання найкращого розподілу консолідованих у межах ІСБ факторів забезпечення розкриття потенціалу компетенцій. Розподіл й перерозподіл ресурсів. Установлення правил обміну й використання ресурсів
Обмеження на реалізацію цільової функції	Цільова функція підпорядковується потребі додержання балансу між бажаними вигодами учасників інтеграційних відносин та визначеною ними цінністю ресурсів й компетенцій, переданих у спільне володіння
Принципи реалізації	Основа розкриття закладеної ідеї складають принципи локальної раціональності, ресурсної компліментарності, незадовільної активності, вільного вибору варіанту дій, інтеграційної відкритості, відносної цінності ресурсів й компетенцій, сили більшості тощо

Таблиця 2

Окремі принципи підтримки стійкості розвитку ІСБ

Принцип	Характеристика
1	2
Обережності	Підтримуючи [3], можна стверджувати, що вироблення будь-яких заходів стратегічного характеру повинно підпорядковуватися попередженню втрати досягнутого рівня розвитку потенціалу елементів консолідованого пулу компетенцій ІСБ
Змагальності	Під час формування КПК до нього слід залучати лише ті компетенції, що надають інтегрованої цілісності максимальних конкурентних переваг. Відповідно й розподіл ресурсного забезпечення в рамках СЗПК повинен базуватися на першочерговості обслуговування саме таких компетенцій
Колегіальності керівництва	Складна організаційна побудова суб'єкта управління КПК (або у випадку мережних структур – формальна його відсутність) призводить до складного розподілу прав власності на використовувані компетенції (системи діяльності учасників ІСБ)
Мінімізації витрат на підтримку компетенцій	Використання меншої кількості елементів ресурсів й інших складових забезпечення реалізації компетенції за для досягнення поставлених перед певним учасником ІСБ цільових орієнтирів. Передбачає орієнтація не на боротьбу з наслідками дії факторів втрати стійкості життєдіяльності ІСБ, а на недопущення взагалі прояву цих факторів
Соціального партнерства	Стійкість розвитку ІСБ залежить від утвореного всередині інтегрованого об'єднання соціального становища та можлива лише у разі справедливого співвіднесення такого становища з прагненнями та уподобаннями всіх вхідних до ІСБ учасників (навіть у разі застосування владного примусу чи значного прояву опортунізму)
Розширеного акціонування	Збільшення кількості суб'єктів господарювання, зацікавлених у створенні консолідованого пулу компетенцій, цілі й інтереси яких дозволяють підвищити якість реалізації закладених у ІСБ видів діяльності
Взаємодоповнення компетенцій	Даний принцип регламентує застосування орієнтування на компліментарний ефект від розширення однієї діяльності при розширенні масштабів іншої
Рекурсивності	Складність (а для деяких видів ІСБ – фрактальність) архітектури інтегрованого утворення вимагає циклічного перегляду виконуваних дій щодо утворення КПК та управління його використанням
Інтегративної підтримки стійкості	Будь-який з вхідних до ІСБ учасників може діяти як у відповідності із консолідованим вектором цілей, так і створювати протидію чи бути байдужим до їх реалізації. Лише взаємопроникнення цілей окремих учасників (прояв ефекту синергії цілей) взмозі забезпечити стійку динаміку розвитку інтегрованого об'єднання підприємств

Продовження табл. 2

1	2
Масштабованості	Підхід до масштабованого представлення життєвого циклу інтегрованих та відокремлених суб'єктів господарювання потребує аналогічного підходу до опису процесу використання залучених до КПК компетенцій
Об'єктивності	Всі дії ІСБ щодо визначення, забезпечення й підтримки стійкої траєкторії власного розвитку повинні підпорядковуватися об'єктивним законам й закономірностям суспільного відтворення
Балансування специфічності та універсальності	Передбачає підтримку твердження [15] відносно того, що основні вимоги до підґрунтя створення та використання механізму управління ІСБ полягатимуть у використанні універсальних законів, принципів та закономірностей. Разом з тим, побудова такого механізму повинна відбивати специфіку залучених до КПК компетенцій та особливі вимоги їх носіїв щодо присутності у ІСБ
Опційного підходу до формування КПК	Визначається підходом до утворення композиції життєвих циклів компетенцій у КПК. У кожен поточний момент часу підприємство не може задовольнити всі запити оточення. Для деяких видів діяльності (як і для носіїв відповідних компетенцій) слід застосовувати «опціон утримання» (передбачає попередні домовленості про можливість включення даної компетенції до КПК). Саме опційність відбору компетенцій дозволить утворити й динамічно переглядати зону компліментарності стадій життєвих циклів учасників ІСБ
Симетрії природів	Визначений Ю. І. Русіновим у [16], за умови його адаптування по відношенню до ІСБ даний принцип наголошує на додержанні симетрії між кількістю та якістю залучених чи вилучених з КПК компетенцій та між необхідних для функціонування цих компетенцій ресурсним забезпеченням (симетрія між $\Delta$ КПК та $\Delta$ СЗРК). Таким чином буде додержуватися баланс поточних й наступних компетенцій та нівелюватиметься пастка виникнення ситуації кризового зростання.
Орієнтування ІСБ на дотримання стійкої нерівноваги	Відповідає пропозиціям В. В. Попкова [17] щодо неспроможності будь-якої соціальної системи перейти в рівноважне становище (рівноважне становище притаманне лише технічним, фізичним чи хімічним системам). Відповідно й розвиток може відбуватися лише за рахунок накопичення нерівноваги
Локальної раціональності та організованості (оптимізованості)	Ґрунтуючись на розробках М. В. Самосудова [18] та С. Ф. Стефаніка [19] можна передбачити прагнення носія компетенції до орієнтування на раціонально визначені цілі життєдіяльності (ЦСГ) визначені в рамках настанов простору взаємодії учасників ІСБ. Дані цілі підпорядковуватимуться консолідованому вектору цілей ( $C_{CT} \cap C_{CSB}$ ) в частині розуміння суб'єктом господарювання доречності та змісту своєї присутності у об'єднанні підприємств
Незадоволеної активності	Прагненням надання суб'єктом господарювання компетенцій до КПК (участі у інтеграційній взаємодії) може бути як бажання більш ефективно використовувати наявні у нього ресурси (за умови їх компліментарності з видами діяльності інших суб'єктів господарювання) так і незадоволеність наявними у нього компетенціями (наприклад, через неповне розкриття закладеного у них потенціалу)
Вільного вибору варіанту поведінки	Вхідні до ІСБ учасники можуть самостійно (на власний розсуд) обирати напрямки використання своїх компетенцій, хоча ступінь такої самостійності підпорядковуватиметься рівню жорсткості форми утворення ІСБ. Підтвердженням тому є положення [18] відносно того, що правила інтеграційної взаємодії є вагомими лише у разі їх сприйняття відповідними суб'єктами як обмежень для своїх дій (ступінь сприйняття визначає вагомість правил)
Відносної цінності складових забезпечення реалізації компетенції (СЗРК)	Визначений у [18] принцип «відносної цінності ресурсів» тут розкривається через твердження, що будь-який параметр кортежу, як складових СЗРК, має власну цінність та вартість. Але така цінність визначається з оглядом на залучені до КПК компетенції (на їх потребу у даній складовій СЗРК) та на внесок даної цінності у досягнення консолідованого результату (реалізацію ЦСБ)
Влади (сили) більшості	При визначенні консолідованого вектору цілей ЦСБ перевага віддаватиметься прагненням найбільших угруповань носіїв компетенцій чи власників ресурсів (у межах ІСБ повною мірою реалізуються здобутки теорії економічної влади [20])
Привабливості відкритої соціально-економічної системи	Консолідація компетенцій до КПК спричинятиме збільшення розмірів й масштабів ІСБ (згідно з закономірністю «зростаючої віддачі»). Відповідно зростатиме її привабливість з точки зору все більшої (зростаючої) кількості тих носіїв компетенцій чи власників ресурсів, які можуть виступати як компліментарні, до вже залучених у ІСБ. Чим більше система, тим більше вона містить компетенцій у КПК та більше потребує ресурсів до СЗРК для підтримки активності КПК
Незворотності інформаційних впливів	Наявна інформація та правила її обміну є визначальною характеристикою для підтримки компліментарності компетенцій у КПК. Будь-який обмін інформаційними повідомленнями між учасниками КПК призводить до певних дій (кількісних, якісних чи структурних зрушень), які мають незворотний характер (неможливість точного відтворення початкових інституціональних параметрів інтеграційної взаємодії та організаційних рутин)

1	2
Кумулятивної причинності	Базується на розробках Т. Веблена, який наголошує на запереченні розгляду економіки як рівноважної системи (що тісно перетинається з принципом дотримання стійкої нерівноваги). Цей принцип передбачає представлення ІСБ як системи, що еволюціонує, а її еволюція носить кумулятивний характер. Така кумулятивність передбачає, що різні компетенції залучені до КПК взаємодіють одна з одною й тим самим підсилюють наявні в їх носіїв системи діяльності (саме за рахунок такого підсилення та кумулятивності й забезпечується прояв компліментарності компетенцій). Аналогічне твердження можна висунути по відношенню до СЗРК видів ресурсів.
Мінімізації зовнішньосистемних протиріч	Даний принцип базується на працях [21] де наголошується на тому, що відсутність протиріч у взаєминах елементів системи є критерієм її стійкості. Нажаль у такому випадку виявляється невідповідність з авторським розумінням стійкості розвитку. Тому й передбачається, що властивість стійкості повинна зменшувати кількість протиріч між залученими до КПК компетенціями (тут, як наголошено у [21], слід прагнути довести до нуля суму всіх внутрішніх взаємодій для стійкої системи), але залишити в рамках створеного динамічного нерівноважного балансу ті з них, що сприятимуть майбутньому розвитку
Урівноваженості реакцій	Стійкий розвиток передбачає проведення ряду трансформацій, які відхилятимуть систему від обраного шляху розвитку. Множинність же учасників ІСБ спричиняє різні варіанти реагування на такі відхилення. Відповідно, у рамках категорії стійкості слід урівноважувати напрямки дій окремих учасників ІСБ, які вони приймають для нормалізації свого розвитку. Доречним інструментом тут може постати використання індикативних планів для визначення траєкторії їх розвитку

Саме через використання означених у табл. 3 закономірностей формується організаційно-структурне представлення ІСБ, відбувається розподіл ролей щодо використання елементів консолідованого пулу компетенцій, провадиться делегування повноважень між окремими суб'єктами господарювання у складі ІСБ. Більш того, орієнтація на означені у табл. 2 принципи та у табл. 3 закономірності управління розвитком ІСБ за умови введення критерію стійкості дозволяють запропонувати подану на рис. 2 схему предметної області дослідження. Представлення даної схеми відображає такий елемент пропонованого теоретико-методологічного базису (див. рис. 1) як діяльність. Виконувані дії містяться в розкритті поданих на рис. 2 стрілок, що відображають зв'язки між елементами онтології (задані у вигляді блоків моделі).

Відповідно в основу практичної реалізації означеної у табл. 1 гіпотези пропонується покласти наступний перелік концептуальних положень, розкриття яких дозволяє надати розширене обґрунтування означеним на рис. 1 елементам теоретико-методологічного базису концепції стійкості розвитку ІСБ. При цьому, взаємозв'язок означених концептуальних положень цілком відповідає представленій на рис. 2 предметній області дослідження.

*Положення 1.* Обґрунтування інтеграційних процесів та вирішення проблеми стратегічного управління життєдіяльністю суб'єктів господарювання пропонується базувати на ресурсно-компетентнісному підході до стратегічного управління. Решта концепцій стратегічного управління розглядаються як комплементарні (такі, що забезпечують залучення деяких власних здобутків у ті «проблемні місця» де потрібні певні розширення й деталізація обраної методології) до компетентнісного орієнтування.

*Положення 2.* Розгляд компетенцій здійснюється в аспекті й з точки зору юридично відокремлених суб'єктів господарювання. Відповідно компетенція трактується як

здатність чи спроможність певного суб'єкта господарювання вирішувати певний клас професійних завдань (але при наявності бажання та потенціалу здійснення потрібних видів діяльності). При цьому, виділення компетенцій здійснюється лише в аспекті означеної цільової спрямованості суб'єктом господарювання (визначеного, задекларованого й формалізованого вектора цілей) або в контексті надаваної обраним суб'єктом додаткової цінності (в контексті визначення місця суб'єкта господарювання в системі глобальних логістичних зв'язків).

*Положення 3.* У відповідність до кожної компетенції ставиться певне забезпечення, яке надає суб'єкту господарювання змогу реалізувати наявну компетенцію. Під таким забезпеченням слід розуміти узгоджений набір необхідних знань, технологій, наявних у суб'єкта господарювання зв'язків, устояних моделей організації, досвіду, навичок, релевантних ресурсів, бізнес-процесів тощо, сукупність яких дозволяє здійснювати закладені у компетенцію види діяльності. У разі ж коли наявність компетенції підтримується певного роду специфічними активами, отримання доступу до них пов'язано з проявом опортуністичної поведінки та інформаційною асиметрією (відповідно до досліджень О. Уільямсона [25]) можна стверджувати на виключній перевазі даної компетенції та актуальності укладення інтеграційних угод з певним суб'єктом господарювання, що виступає як носій компетенції.

*Положення 4.* Інтегрована структура бізнесу (ІСБ) розглядається як певним чином регламентоване й формалізоване об'єднання ресурсно-компетентнісних позицій різних суб'єктів господарювання (СГ), вхідних до інтегрованого об'єднання. Наявність же у таких суб'єктів господарювання властивих тільки їм компетенцій (з властивими тільки їм напрямком використання компетенцій) дозволяє їх розглядати як стратегічні бізнес-одиниці (СБО). При цьому розуміння ІСБ перетворюється у відображення компліментарного



## Закономірності управління стійким розвитком ІСБ

Закономірність	Характеристика
Загальносистемні закономірності	
Системної складності	Чим складнішим (за формою, складом учасників, розмаїттям зв'язків) є інтегроване утворення, тим більша складність підтримки стійкості його життєдіяльності (через зростання кількості додаткових обмежень, умов й інституціональних рутин)
Конгломеративності	Залучення компетенцій до КПК та укладення інтеграційних угод призводить до означеного у [23] «поглинання одного процесу іншим». Результатом такого поглинання є життєвий цикл економічного простору. Основу такого простору складає єдиний консолідований економічний процес (бізнес-процес заснований на розширеній логістичній взаємодії), властивості якого визначаються сукупністю властивостей окремих (раніше неінтегрованих) процесів, що його утворюють
Консолідованого самозбереження	Процеси стійкого розвитку реалізуються в умовах впливу багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього оточення. Їх вплив нівелюється чи підсилюється залежно від типу ІСБ петлями позитивних чи від'ємних зворотних зв'язків. Головною умовою тут постає не максимізація прибутку чи досягнення ЦІСБ, а підтримка тривалості існування ІСБ (окрім тимчасових віртуальних форм взаємодії) задля забезпечення висхідної динаміки життєвих циклів ІСБ. При цьому відбуватиметься балансування інтересів учасників ІСБ, коли руйнування одного з них (ліквідація, вилучення зі складу КПК, зменшення обсягів ресурсної підтримки компетенцій такого учасника тощо) сприятиме продовженню життєдіяльності ІСБ в цілому
Зростаючої віддачі	Є підґрунтям для принципу привабливості відкритої соціально-економічної системи й обґрунтовує кумулятивний характер взаємодії учасників ІСБ (стійкий розвиток призводить до поступового збільшення потенціалу у кожному новому акті розвитку)
Закономірності істотності зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління	
Нерівномірності розвитку частин системи	Множинність учасників ІСБ ускладнює її представлення у якості єдиного цілого, оскільки кожен з учасників має власний рівень розвитку потенціалу й спроможності щодо його розкриття в аспекті реалізації ЦІСБ. Важливим висновком з даної закономірності є визначена у [24] вимога ідентифікації «вузлового протиріччя», яке лімітуватиме темпи та напрямки розвитку ІСБ в цілому
Позитивного зворотного зв'язку	Прийняття положення про переведення ІСБ до динамічного стану стійкої нерівноваги актуалізує використання позитивних петель зворотнього зв'язку, які підсилюють наявні флуктуації та забезпечують динамічність положення ІСБ. Розкриття даної закономірності в [17] охарактеризоване як прагнення системи «підсилити зовнішній вплив й ще далі відійти від стану рівноваги»
Інваріантності	Полягає в тому, що, хоча ІСБ в цілому перетерплює послідовні зміни, деякі її властивості (інваріанти) зберігаються незмінними. Ці інваріанти й забезпечують стійкість розвитку.

пулу компетенцій (КПК), відповідного до консолідованого вектору цілей розвитку ІСБ. Регламентування діяльності ІСБ у даному випадку підпорядковується принципу взаємодоповнення компетенцій, заснованому на компліментарному ефекті від розширення однієї діяльності при розширенні масштабів іншої.

*Положення 5.* Процес формування й регламентування компліментарного пулу компетенцій корелює з організаційно-структурним регламентуванням ІСБ. Так, обраний спосіб об'єднання ресурсно-компетентнісних позицій СБО й варіанти регламентації розподілу визначаються архітектурою утворення ІСБ та сформованим розподілом прав власності. Водночас особливості створення синергії компетенцій та достатність забезпечення для здійснення видів діяльності СБО визначає підхід до узгодження й консолідації стратегічних цілей й інструментарій встановлення кількісних параметрів для горизонтів розвитку ІСБ.

*Положення 6.* Управління інтегрованим утворенням реалізується через створення відповідної системи управління (формування контуру реалізації керівних впливів суб'єкта

управління), у якості об'єкта для якої виступає сформований або очікуваний розподіл ресурсно-компетентнісних позицій (структурування КПК). Керівний вплив на компліментарний пул компетенцій здійснюється задля отримання найкращого розподілу консолідованих у межах ІСБ факторів забезпечення компетенцій та максимізації розкриття потенціалу закладених у СБО видів діяльності в аспекті реалізації вектору корпоративних цілей.

*Положення 7.* Інтеграційний процес здійснюється через об'єднання наборів практик (системи дій всередині опису компетенцій), що реалізуються окремими суб'єктами господарювання. Прийнятий в роботі підхід до реалізації даного положення, при застосуванні елементів стандарту ISO 27748 (орієнтуючись на рис. 9 з даного стандарту), подано на рис. 3.

*Положення 8.* Потреба подолання наслідків фінансово-економічної кризи й покращення конкурентної позиції ІСБ вимагає забезпечення її випереджаючого зростання та забезпечення узгодженості між процесами функціонування та розвитку. Розвиток при цьому визначається через сукупність кількісних структурних і якісних змін, що відбува-

тися як у внутрішній архітектурній побудові ІСБ, так і параметрах убудованості ІСБ у зовнішнє оточення (або через сукупність внутрішніх і зовнішніх змін). В контексті форму-

вання КПК здійснення змін під час розвитку ІСБ розглядається в аспекті перегляду параметрів утворених спільних ресурсно-компетентнісних позицій окремих СБО.

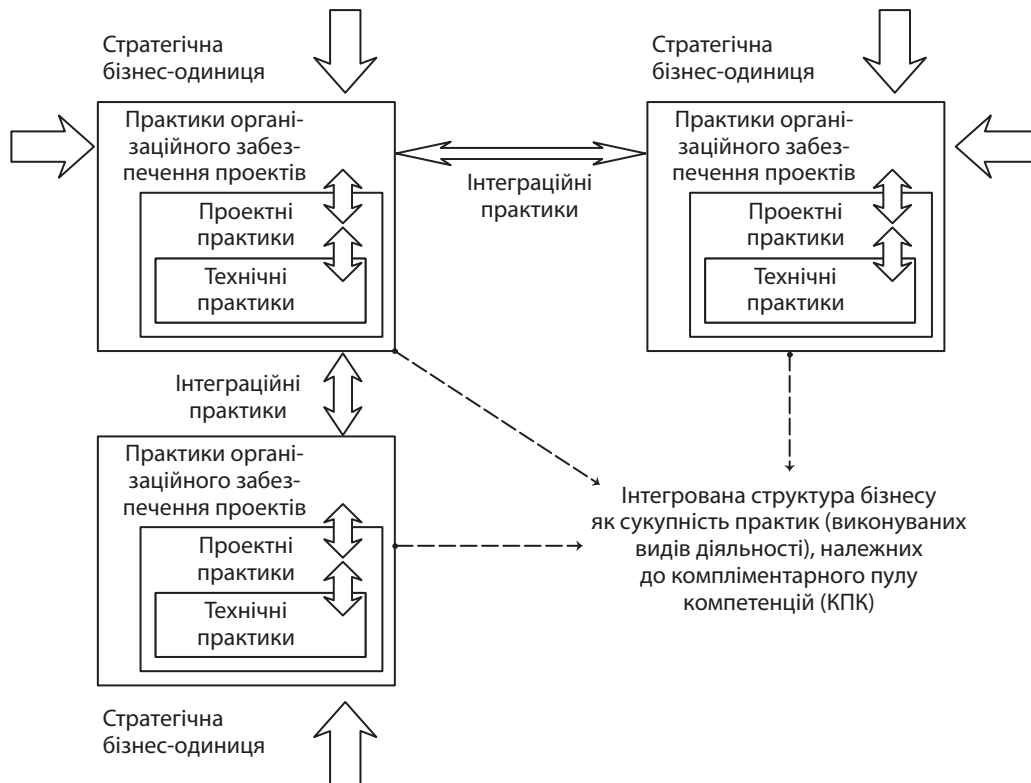


Рис. 3. Схема утворення ІСБ через забезпечення компліментарності видів діяльності вхідних до неї суб'єктів господарювання

*Положення 9.* Стійкість інтегрованої структури бізнесу визначається як здатність підтримки динамічного балансу очікувань зацікавлених сторін і корпоративних цілей в рамках сформованого ресурсно-компетентнісного портфеля стратегічних бізнес-одиниць. Отже, і сутність стійкості ІСБ розкривається через стійкість набору компетенцій, яка обов'язково міститься в рамках встановленої системи цілей ІСБ, залежить від сполучення життєвих циклів компетенцій і визначається через достатність необхідного забезпечення для реалізації сформованих і відібраних компетенцій.

*Положення 10.* Стійкий розвиток ІСБ представляється через узгодження наявних та майбутніх ресурсно-компетентнісних позицій учасників інтегрованого об'єднання в аспекті акумулювання й розподілу ресурсів у напрямках проведення необхідних (структурних, кількісних та якісних) трансформаційних змін та підтримки поточних параметрів функціонування. Отже, умова стійкості буде виконана лише у разі відповідності змін очікувань учасників ІСБ (моделюються через консолідацію вектора цілей) та змін факторів забезпечення бажаної конфігурації пулу компетенцій ІСБ. Тобто слід додержуватися балансу параметрів змін (швидкість, масштаб, радикальність, сфокусованість тощо).

*Положення 11.* Як основу ідентифікації стійкості розвитку слід розглядати рівень компліментарності компетенцій у складі КПК та параметрів ЗСРК (саме комбінування компетенцій та параметрів ЗСРК, як було визначено 6-м положенням даної концепції, виступатиме умовою стійкості ІСБ) ІСБ. Відповідно й зростання компліментарності може трактуватися (бути тотожним) як зростання стійкості ІСБ та процесів її розвитку. Відповідно й синергія компетенцій виступатиме як підґрунтя для зростання стійкості розвитку ІСБ. Розвиток ІСБ, в свою чергу, буде відбуватися в рамках встановлених відповідностей між складовими КПК та ЗСРК (при певній частці відхиленя від визначених співвідношень).

*Положення 12.* Оскільки основою розвитку є компліментарність потрібна оцінка рівня компліментарності (синергійності) компетенцій у складі КПК. Саме забезпечення керованості процесу розвитку вимагає введення кількісних критеріїв для оцінювання стійкості розвитку ІСБ. Додержання цих критеріїв виступатиме орієнтиром для відповідного механізму управління. При цьому з метою відстеження відповідності фактичної й бажаної траєкторії розвитку ІСБ, необхідно введення інтегральних показників, що відобразатимуть загальний рівень стійкості функціонування ІСБ та СБО у її складі, спроможність до здійснення трансформаційних змін і сприйняття нововведень, рівень розкриття



потенціалу ресурсно-компетентісного портфелю, рівень конфліктності й наявність протиріч в циклі взаємодії учасників інтегрованої структури бізнесу.

*Положення 13.* Визначення розвитку через додержання стану стійкої нерівноваги вимагає представлення відповідних оціночних критеріїв у вигляді динамічних балансів та співвіднесень окремих параметрів життєдіяльності ІСБ. Саме подання компліментарності як умови стійкості розвитку доводить необхідність представлення рівноважного становища інтегрованої структури бізнесу через врахування різних типів рівноважного стану (також передбачається введення системи динамічних балансів). При цьому з точки зору організації управління розвитком потрібно додержання рівноваги між: розкриттям потенціалу наявної у КПК компетенції, що знаходиться на прикінцевих стадіях ЖЦ, та потенціалом нової компетенції з висхідною динамікою ЖЦ, які потребують однакової ресурсної підтримки; кооперацією та конкуренцією; змінами та стабільністю; «підтримуючими» та «інноваційними» компетенціями.

*Положення 14.* Оскільки основою стійкості розвитку ІСБ є оптимізація комбінування компетенцій та параметрів СЗРК, пропонується продукування різних сценаріїв (траєкторій) розвитку за допомогою вироблення когнітивних моделей відповідних предметних областей. Застосування когнітивних моделей дозволить розглядати економічну систему з точки зору нелінійної парадигми. Застосування таких моделей додатково дозволить забезпечити оптимізацію параметрів життєдіяльності та архітекtonіки ІСБ (частково за рахунок поширення самоорганізації). Відповідні параметри оптимізації визначатимуться не директивним шляхом, а через визначення узгоджених з особливостями залучених до КПК видів діяльності корегуючи впливів.

*Положення 15.* Безпосередньо організаційно-структурна побудова ІСБ виступає одним з головних факторів забезпечення стійкості її розвитку (розгляд стійкості розвитку ІСБ в зовнішньому аспекті убудованості в оточення). Стійкість тут забезпечується через диференціювання ступеню інтегрованості окремих суб'єктів господарювання, подолання диспропорцій в перерозподілі ресурсів на підтримку компетенцій окремих стратегічних бізнес-одиниць у складі ІСБ, перегляд сили й інституціональних регламентів для встановлених зв'язків шляхом реалізації інтеграційно-деінтеграційних циклів. Тут виникає прямо пропорційна залежність між зростанням стійкості й зростанням ступеню залучення суб'єкта господарювання до інтегрованого об'єднання.

*Положення 16.* Стійкість розвитку залежить від складу учасників та їх підходу щодо переведення специфічних видів діяльності СБО у консолідований, в рамках утвореної ІСБ, пул компетенцій (розгляд стійкості розвитку ІСБ у внутрішньому аспекті її архітектурного представлення). Такий підхід розкривається через відношення СБО щодо захисту складових забезпечення компетенцій, зокрема в аспектах, трансферту й консолідації інноваційного знання, обміну й взаємопроникнення організаційних рутин, виділення ресурсів на підтримку систем діяльності інших учасників ІСБ тощо.

*Положення 17.* Якісною умовою стійкості розвитку інтегрованого об'єднання є відповідність життєвого циклу ІСБ та сукупній проекції життєвих циклів компетенцій окремих СБО у складі інтегрованої цілісності. З точки зору аспекту розвитку життєвий цикл розглядається як зміна станів системи (як ІСБ в цілому, так і окремих компетенцій СБО) в період від замислу щодо її виникнення впродовж до припинення існування. Безпосередньо життєвий цикл ІСБ формується як поєднання через накладення один на один вхідних до сформованого портфелю життєвих циклів компетенцій. Прийняття різних підходів до віддзеркалення етапів життєвого циклу компетенцій (наприклад, «несвідома некомпетентність – свідома некомпетентність – свідома компетентність – несвідома компетентність» або «здум компетенції – формування й появлення компетенції – розвиток й використання компетенції – втрата конкурентоспроможності й виведення компетенції» чи «пошук факторів забезпечення виду діяльності – функціонування виду діяльності у оптимальному режимі – реорганізація виду діяльності чи обмеження ресурсного забезпечення») дозволяє встановити напрямки й забезпечити виникнення синергії компетенцій залучених до ІСБ суб'єктів господарювання.

*Положення 18.* Додержання стійкості розвитку ІСБ (що виступає як динамічний процес комбінування компетенцій у складі КПК) можливо за рахунок утворення оптимального континууму життєвих циклів практик та компетенцій. Врахувати потребу позиціонування в континуумі «подібність – різноманітність» залучених до складу КПК компетенцій можна орієнтуючись на схему логіки зв'язування КПК з стадіями ЖЦ. Згідно до даної схеми вибір бажаної позиції в означеному континуумі підпорядковуватиметься стадії ЖЦ ІСБ, коли на початкових та завершальних стадіях підтримуватиметься різноманіття компетенцій у складі КПК (для можливості використання ще не врахованих можливостей на початковій стадії та пошуку варіантів продовження існування на завершальній стадії), а на серединних стадіях – подібність компетенцій (для отримання максимальної віддачі від використання обраного варіанту надання споживчої цінності й реалізації  $U_{ICB}$ ).

*Положення 19.* За для формалізації вектору консолідованих корпоративних цілей та визначення їх відповідності компліментарному пулу компетенцій пропонується використання сбалансованої системи показників (BSC). При цьому компетенції окремих СБО визначаються в межах ключових факторів успіху (KSF) та задаються через перспективи корпоративної стратегічної карти BSC. Іншим напрямком використання BSC в циклі стійкого розвитку буде регламентування динамічної стійкості ІСБ через динамічне поетапне виділення ресурсів (зокрема, в рамках перспективи процесів моделюватиметься динамічний розподіл ресурсів між компетенціями окремих СБО, а в рамках перспективи навчання та розвитку – відбуватиметься пошук ресурсів для майбутніх видів діяльності й реалізовуватиметься максимізація розкриття їх потенціалу).

*Положення 20.* Успіх у конкурентній боротьбі для ІСБ забезпечує спроможність до швидшого (порівняно з конкурентами та змінами вимог об'єктів уваги) утворення по-

трібного ресурсно-компетентнісного портфелю. Перегляд параметрів такого портфелю здійснюється через короткі проміжки часу (інтервал визначається залежно від етапу життєвого циклу ІСБ та компетенцій залучених учасників) у поєднанні з оцінюванням потреби здійснення інтеграційно-дезінтеграційних дій та ускладненням вимог до ІСБ в цілому (метод поетапного виділення ресурсів). Показники стратегічної карти BSC при цьому розглядаються як контрольні точки прийняття рішення про виділення ресурсів. Саме орієнтування на циклічний перегляд компетенцій у короткі проміжки часу забезпечує збільшення стійкості розвитку інтегрованого об'єднання підприємств.

*Положення 21.* Використання концепції збалансованої системи показників в поєднанні з орієнтацією на поетапне виділення ресурсів вимагає поширення самоорганізаційних тенденцій в управлінні взаємовідносинами учасників ІСБ. Відповідну самоорганізацію слід підпорядковувати сполученню регламентування дій інтегрованого об'єднання (ЕРС/М-інтегратора) з впровадженням системи мотиваційних комплексів  $\{MK\}$  та їх розподілом між учасниками ІСБ. Відповідність таких комплексів умовам життєдіяльності й архітектоніці ІСБ являє підґрунтя стійкості розвитку ІСБ  $(СЖ_{ІСБ}(t))$ . При цьому відповідний мотиваційний механізм додержання обраної траєкторії ЖЦ та інтеграційної динаміки орієнтуватиметься не на зміну поведінки учасників ІСБ, а на визначення системи аттракторів, досягнення яких прагнутимуть учасники ІСБ, та м'яку регламентацію їх самоорганізації у прагненні досягти ці аттрактори.

*Положення 22.* З метою забезпечення збалансованості розвитку ІСБ пропонується ввести поняття стійкості стратегії (розкривається через розрахунок відповідності векторів цілей окремих СБО й консолідованої цілі ІСБ; відповідає такій стратегії, що забезпечує найменшу втрату рівня стійкості життєдіяльності та реалізується в межах використання стабільною бізнес-моделі) та стратегічної стійкості (визначається як «запас міцності» інтеграційної системи, який можна втратити при здійсненні потрібних в процесі розвитку трансформацій). Для забезпечення підтримки означених видів стійкості, під час визначення стратегічних альтернатив розвитку слід враховувати як прийнятний вхідними до ІСБ суб'єктами господарювання підхід до організації управління інтеграційним утворенням, так і параметри конфігурації такого утворення.

*Положення 23.* Означене в 12-му положенні концепції орієнтування на впровадження системи кількісних показників оцінювання життєдіяльності ІСБ поряд з різноманітністю вхідних до ІСБ суб'єктів господарювання обумовлює доречність використання засобів індикативного планування при узгодженні цілей окремих СБО та їх закріпленні у системі регламентаційного забезпечення. Для формалізації процесу реалізації стратегії стійкого розвитку ІСБ пропонується визначення її у вигляді когнітивної карти. Інструментом оцінювання й моделювання стратегічної стійкості є проблемна матриця, яка визначає причинно-наслідкові зв'язки між означеними у перспективі BSC «внутрішні процеси» можливими проявами загроз рівню стійкості. На підґрунті розробленої когнітивної карти засобами моде-

лювання системної динаміки встановлюватимуться бажані значення показників-індикаторів для планів розвитку ІСБ.

*Положення 24.* Забезпечення розвитку ІСБ вимагає виділення окремого контуру управління змінами та організаційними трансформаціями. Такі зміни забезпечуватимуть перерозподіл виконуваних ІСБ функцій між окремими СБО у її складі. Будь-який перерозподіл забезпечення компетенцій, як і зміна їх складу й підпорядкованості у КПК (чи перегляд видів ресурсів використовуваних СЗРК) вимагає відповідної трансформації стратегічних настанов й взаємин учасників ІСБ. Відповідно змінюватиметься й параметри механізму управління розвитком ІСБ. Критерієм ефективності й доречності ініціалізації трансформаційних процесів є зростання потенціалу сформованого КПК та максимізація використання факторів його забезпечення.

*Положення 25.* Підґрунтям для утворення компліментарного пулу компетенцій повинен стати проектно-процесний підхід до забезпечення взаємодії окремих СБО у кожному циклі стійких інтеграційно-дезінтеграційних перетворень. При цьому стійкість функціонування ІСБ розглядається в межах виконуваних нею процесів (процесної перспективи BSC), а стійкість розвитку ІСБ – в рамках інтеграційно-дезінтеграційних циклів, кожен з яких розглядається як окремий проект з перегляду параметрів КПК. Основу впровадження проектно-процесного підходу складає сполучення циклу інтеграційної взаємодії з життєвим циклом ІСБ (відповідно до ЕРС/М підходу).

*Положення 26.* Формою регламентації взаємодії СБО та відповідних ним видів діяльності під час реалізації цільової функції має стати механізм управління стійким розвитком ІСБ. У якості важелів впливу для нього приймаються ключові показники ефективності, розподілені між проєкціями стратегічної карти BSC, у відповідність до яких добиратиметься інструментарій розробки й реалізації керівного впливу на параметри використання КПК. При цьому, вибір показників ефективності слід здійснювати в розрізі розкриття потенціалу закладених у КПК саме ключових компетенцій  $\{KK\}$  та відповідних ним елементів СЗРК. Це в цілому не порушує й розширює настанови концепції збалансованої системи показників.

Означений механізм управління стійким розвитком ІСБ є практичною реалізацією запропонованих концептуальних положень. Агреговане представлення змісту цих положень, разом з відображенням їх номерів та причинно-наслідкових взаємозв'язків представлено на рис. 4.

Таким чином, означені концептуальні положення утворюють підґрунтя організації управління стійким розвитком інтегрованих суб'єктів господарювання. Разом з тим, розбудова відповідного методологічного базису теорії стійкого розвитку ІСБ вимагає подальших розвиток в частині ідентифікації властивостей й характеристик інтеграційного процесу, вдосконалення методів підтримки взаємодії окремих підприємств, розробки відповідного категорійного апарату та формування системи принципів підтримки стійкості життєдіяльності. Не меншої уваги заслуговує й розкриття стратегічних аспектів управління розвитком ІСБ, за умови орієнтування на переважну підтримку властивості стійкості розвитку.

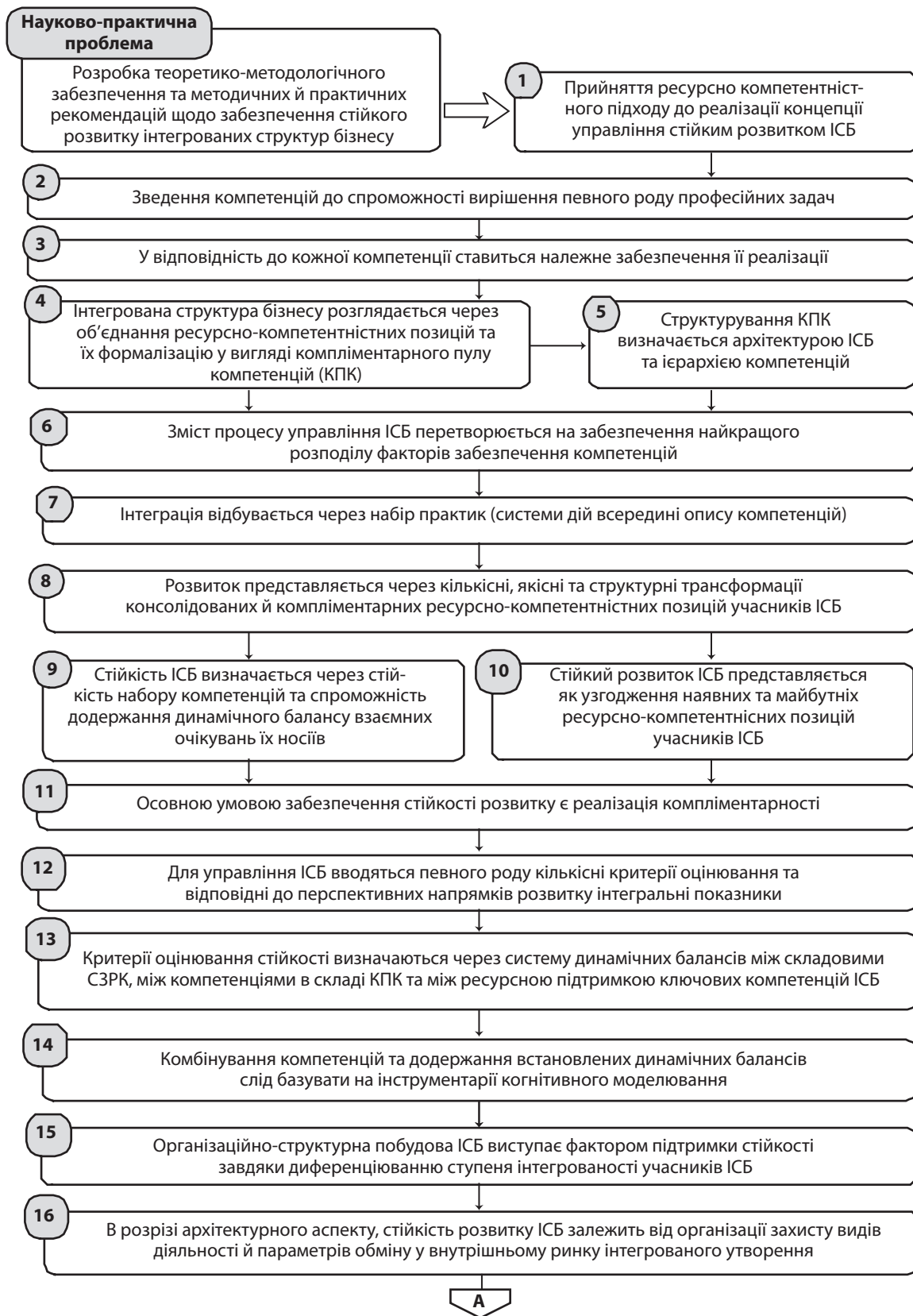


Рис. 4. Концепція стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу

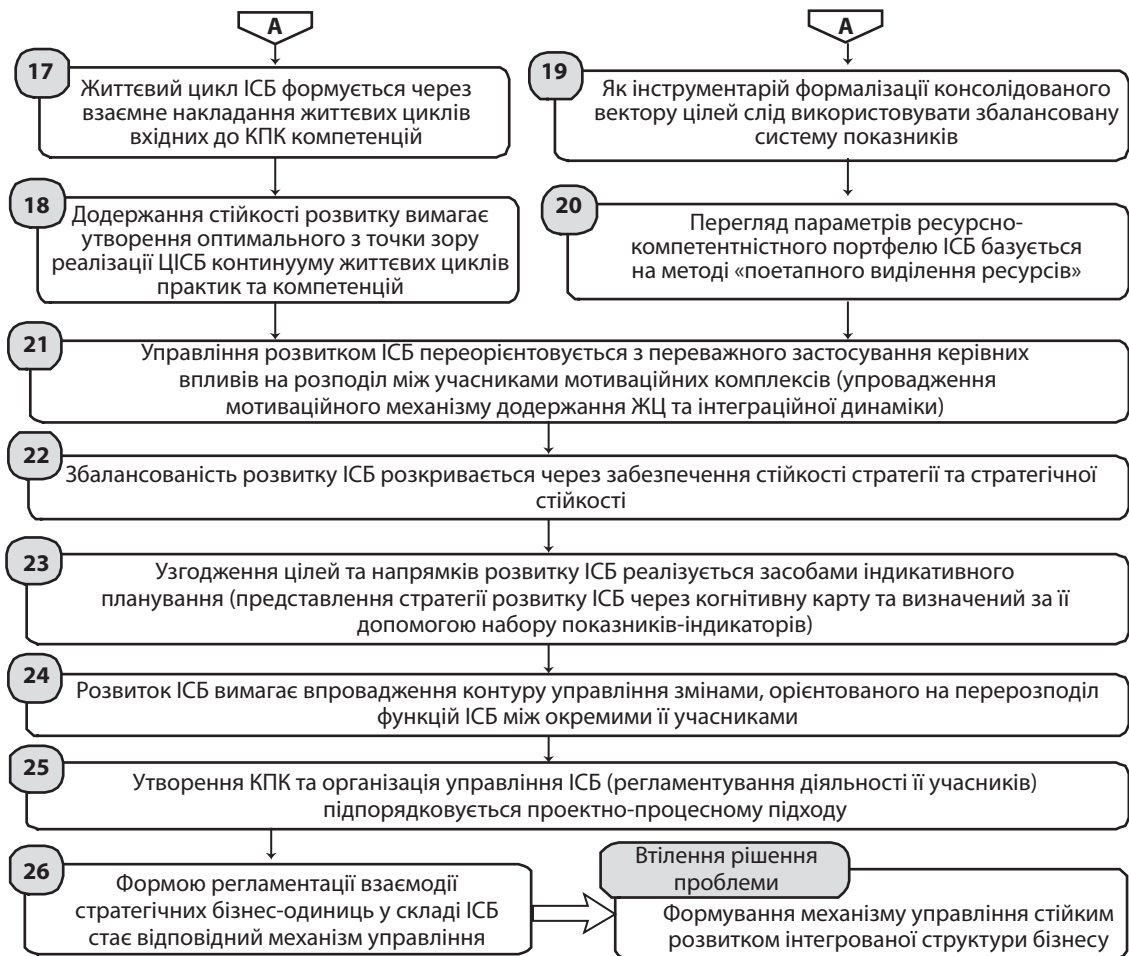


Рис. 4. Концепція стійкого розвитку ІСБ (продовження)

## Література

- Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2006. – 592 с.
- Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 108 с.
- Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: Монография. – Калуга : Манускрипт, 2006. – 328 с.
- Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятия: Монография. – Киев : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
- Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Мельник В. Ю., Назаров В. В. Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности. Монография. – Киев : Либра, 2003. – 328 с.
- Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем. – М. : Наука, 2004. – 240 с.
- Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С.
- Минс Г., Шнайдер Д. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Пер. с англ. – М. : Альбина Паблишер, 2001. – 280 с.
- Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. – М. : СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
- Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 31–56.
- Пилипенко А. А., Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку. Монографія. – Х. : ВД «Інжек», 2008. – 408 с.
- Whetten D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? // Academy of Management Review. – 1989. – Vol. 14. – №4. – P. 490 – 495.
- Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент: підручник. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
- Пилипенко А. А., Отенко В. І. Навчальний посібник «Організація обліку і контролю». – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 288 с.
- Кузьмина И. Интегрированные структуры в условиях кризиса. Тест на выживание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical\\_material/consultants/holding.shtml](http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/holding.shtml)
- Русинов Ю. И. Критерии симметрии и гармонии в моделировании самоорганизации социально-экономических систем // «Проблемы устойчивого развития: иллюзии, реальность, прогноз». – Томск : ТГУ, 2002. – С. 240 – 244.

17. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / [Д. Б. Берг, Б. Е. Большаков, С. Л. Гольдштейн, В. В. Попков, О. С. Сухарев, С. Б. Тараненко, П. М. Титов]; под. ред. В. В. Попкова. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 295 с.
18. Самосудов М. В. Основы корпоративной динамики. – г. Химки: Институт международных экономических отношений, 2007. – 248 с.
19. Стефанюк В. Л. Локальная организация интеллектуальных систем. – М.: Физматлит, 2004. – 328 с.
20. Дементьев В. В. Экономика как система власти. – Донецк: Каштан, 2003. – 403 с.
21. Серов И. Н., Алексейцев А. В., Егорова Н. Б. Основы устойчивого развития глобальных гиперкомплексных систем // «Проблемы устойчивого развития: иллюзии, реальность, прогноз» Материалы шестого постоянно действующего Всероссийского научного семинара «Самоорганизация устойчивых целостностей в природе и обществе». Томск, 13 – 15 ноября 2002 г.
22. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Системный анализ в логистике: Учебник. – М. : Издательство «Экзамен», 2004. – 480 с.
23. Бияков О. А. Экономическое пространство региона: процессный подход. – Кемерово: Кузбассвуиздат, 2004. – 244 с.
24. Гліненко Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: монографія. – Львів : Новий Світ, 2009. – 776 с.
25. Пилипенко А. А. Управління розвитком підприємства на основі поширення процесів самоорганізації / А. А. Пилипенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – №11. – С. 84 – 89